

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

Session en cours - 39e



Journal des débats de la Commission de l'administration publique

Version finale

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

**37^e législature, 1^{re} session
(4 juin 2003 au 10 mars 2006)**

Le mardi 8 mars 2005 - Vol. 38 N° 18

Audition du secrétaire du Conseil du trésor concernant le bilan de la situation des agences et unités autonomes de service

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

Table des matières

[Document déposé](#)

[Exposé du Vérificateur général, M. Renaud Lachance](#)

[Exposé du secrétaire du Conseil du trésor, M. Luc Meunier](#)

[Discussion générale](#)

[Développement des agences](#)

[Définition de l'expression «back office»](#)

[Conversion des unités autonomes de service \(UAS\) en agences](#)

[Conversion de Tourisme Québec en UAS](#)

[Évaluation par le Secrétariat du Conseil du trésor \(SCT\) du mode de fonctionnement par unité et agence](#)

[Rôle du SCT auprès des agences et UAS](#)

[Reddition de comptes des agences et UAS](#)

[Mesures visant l'amélioration de la prestation de services aux citoyens](#)

[Mise en place de Services Québec](#)

[Évaluation des besoins en ressources humaines dans les ministères](#)

[Validation de l'outil de mesure québécois](#)

[Respect par les agences et UAS des conventions de performance et d'imputabilité \(CPI\)](#)

[Atteinte des résultats convenus dans la CPI](#)

[Estimation du coût de revient des services](#)

[Préparation par le SCT d'un guide sur le prix de revient des services](#)

[Intégration des agences et UAS au sein des ministères](#)

[Préparation par le SCT d'un guide sur le prix de revient des services \(suite\)](#)

[Recours à l'expertise du Centre interuniversitaire de recherche en analyse et organisations](#)

[Fonction conseil du SCT](#)

[Création des agences et UAS](#)

[Moyens d'intervention du SCT en regard de la Loi sur l'administration publique](#)

[Modes de prestation de services aux citoyens](#)

[Assouplissements en matière de ressources humaines et financières prévus dans l'entente de gestion](#)

[Allégements administratifs octroyés aux agences et UAS](#)

[Rôle du sous-ministre dans le cadre d'une CPI](#)

[Suivi des résultats](#)

[Sanctions résultant du non-respect d'une entente de gestion](#)

[Processus de négociation quant aux allégements administratifs](#)

Autres intervenants

Mme Rita Dionne-Marsolais, présidente

Mme Sarah Perreault

M. Sylvain Simard

M. Jean-Pierre Paquin

Mme Agnès Maltais

M. Jean Rioux

Mme Cécile Vermette

Mme France Hamel

* Mme Louise Pagé, Secrétariat du Conseil du trésor

* Mme Sylvie Barcelo, *idem*

* Mme Andrée Bernard, *idem*

* Mme Diane Bergeron, bureau du Vérificateur général

* Témoins interrogés par les membres de la commission

Journal des débats

(Quinze heures cinquante-quatre minutes)

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Alors, je constate donc le quorum, et la commission donc va ouvrir ses délibérations. Elle est réunie pour entendre le secrétaire du Conseil du trésor concernant le bilan de situation: agences et unités autonomes de services, c'est-à-dire le chapitre 5, tome I, du rapport du Vérificateur général, ainsi que le rapport sur l'application de la Loi sur l'administration publique.

Mme la secrétaire, est-ce qu'il y a des remplacements?

La Secrétaire: Oui, Mme la Présidente.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Ou de la participation des membres temporaires, peut-être?

La Secrétaire: Oui, Mme la Présidente. Alors, à titre de membre temporaire, M. Simard (Richelieu), le porte-parole en matière de Conseil du trésor, va être avec nous. Et, comme membres, il y a M. Paquin (Saint-Jean) qui remplace M. Lessard (Frontenac); Mme Hamel (La Peltre) remplace Mme Charest (Matane); et M. Rioux (Iberville) remplace M. Bernier (Montmorency).

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Alors, à toutes ces personnes, bienvenue. Et, avant de passer la parole à nos invités, j'aimerais déposer aux membres de cette commission les commentaires que la commission a faits dans le cadre de la révision du Guide sur le rapport annuel de gestion, que nous avons fait parvenir au Conseil du trésor, je crois.

Document déposé

Donc, je le dépose pour les membres, pour les fins d'information et d'enregistrement.

Une voix: ...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Oui, je vous remercie. Vous nous avez transmis vos textes, et je vous en suis très reconnaissante. Ça

va faciliter la discussion. Donc, si vous voulez, on pourrait peut-être commencer...

Une voix: ...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Pardon? On pourrait peut-être commencer avec ce bilan par le Vérificateur général, qui aime bien faire des remarques très brèves, et après ça? peut-être pas vous présenter, mais donner votre nom, là, au moment où on commence nos discussions? après ça chacun se présentera. Je ne sais pas si vous voulez présenter vos collaborateurs.

**Exposé du Vérificateur général,
M. Renaud Lachance**

M. Lachance (Renaud): Habituellement, je ne fais qu'un mot d'ouverture, et ensuite on va en reddition publique.

Donc, Mme la Présidente, Mme la vice-présidente, Mmes et MM. les membres de cette commission, M. le secrétaire du Conseil du trésor, c'est avec intérêt que je participe à cette séance de la Commission de l'administration publique portant sur le bilan de la situation dans les agences et les unités autonomes de service. Le tome I de notre rapport annuel pour 2003-2004 présente, dans le chapitre V, les résultats détaillés de notre vérification sur ce sujet.

L'adoption de la Loi sur l'administration publique, en mai 2000, a instauré un cadre de gestion axé sur les résultats et sur le respect du principe de la transparence. Ce cadre de gestion convie l'ensemble de l'administration gouvernementale à offrir des services de qualité aux citoyens, et ce, au moindre coût. Pour ce faire, les unités administratives des ministères ou des organismes ont la possibilité de conclure, avec le ministre responsable, une convention de performance et d'imputabilité qui établit notamment la latitude accordée aux dirigeants pour atteindre les résultats convenus. Elles précisent également les modalités de reddition de comptes. Les nouvelles entités créées selon les dispositions de la loi sont communément appelées «agences». En outre, le ministre peut négocier une entente de gestion avec le Conseil du trésor et obtenir des assouplissements en matière de ressources humaines, financières, matérielles ou informationnelles.

La formule de l'agence introduite avec la loi a été précédée, dès 1995, par celle de l'unité autonome de service, UAS, qui a servi en quelque sorte de prototype. Au 31 décembre 2003, on dénombrait 15 agences constituées par suite de la signature d'une CPI, d'une convention, dont huit avaient d'abord eu le statut d'UAS. De plus, cinq unités autonomes de service étaient toujours en activité et appliquaient la gestion axée sur les résultats au même titre que les agences. Ces 20 entités regroupaient environ 20 % de l'effectif de la fonction publique québécoise. Notre vérification visait globalement à dresser un bilan de la formule de l'UAS et de l'agence. Nous avons notamment brossé un portrait général de la situation au moyen d'un questionnaire envoyé à l'ensemble des agences et des unités autonomes de service. Nous avons également effectué des travaux de vérification auprès de cinq agences, soit le Bureau des infractions et amendes, le Centre de perception fiscale, le Centre de recouvrement, le Centre québécois d'inspection des aliments et de santé animale et la Régie du cinéma, ainsi que d'une unité autonome de service, le Laboratoire de sciences judiciaires et de médecine légale.

Nous poursuivons deux objectifs précis: le premier était de nous assurer que la transformation d'une unité administrative en agence ou en unité autonome de service permet une amélioration concernant l'atteinte des résultats visés par celle-ci; le deuxième consistait à établir si les objectifs de l'agence ou de l'unité autonome de service donnent lieu à des actions concrètes qui favorisent la réalisation de son plan stratégique ou de celui du ministère de tutelle. Enfin, nous avons procédé au suivi de six recommandations que nous avions formulées au Centre de recouvrement en 1997-1998. Notre vérification s'est déroulée de novembre 2003 à mars 2004.

n (16 heures) n

Bien qu'il ne soit pas nécessaire d'être une unité autonome de service ou une agence pour jouir de certaines des dispositions particulières consenties à ce type d'organisation, nos travaux indiquent que 17 entités sur 20 ont effectivement de telles marges de manœuvre, c'est-à-dire des allégements administratifs ou des délégations de pouvoirs. De plus, la majorité des dirigeants considèrent que le changement de statut de l'entité leur a permis d'exercer une gestion nettement plus adéquate tout en souhaitant avoir davantage d'autonomie.

En optant pour la formule de l'agence ou de l'unité autonome de service, on cherche à obtenir de meilleurs résultats. Toutefois, l'entité doit être prête à investir le temps et les efforts nécessaires à un tel changement. Le degré d'amélioration des résultats obtenus par cinq agences et l'UAS que nous avons vérifiées est fort variable. Le virage effectué par le Centre de perception fiscale et le Centre de recouvrement a bel et bien contribué

à accroître leur performance. La progression du Centre de recouvrement est particulièrement marquée et se reflète dans le niveau d'application des six recommandations que nous lui avons adressées en 1997-1998. Cinq ont été appliquées et une a donné lieu à des progrès satisfaisants. Le Bureau des infractions et amendes quant à lui possède déjà la plupart des outils essentiels à la gestion axée sur les résultats. Toutefois, son stade de développement actuel nous empêche de constater une amélioration au regard des délais relatifs à la prestation de ses services et une diminution des coûts y afférents. Pour ce qui est du Centre québécois d'inspection des aliments et de santé animale, et du Laboratoire des sciences judiciaires et de médecine légale, et de la Régie du cinéma, ils ne parviennent pas à démontrer qu'ils ont à la fois rehaussé la qualité et réduit le coût de la prestation des services.

La mise sur pied d'une agence ou d'une UAS suppose un changement de culture au sein de l'organisation. Celle-ci doit en effet mettre l'accent sur l'établissement et les suivis d'objectifs précis et mesurables, ce qui favorise l'obtention de résultats tangibles. Dans l'ensemble, les objectifs formulés par les entités sont liés aux plans stratégiques qui les concernent. Par contre, 64 % des 85 objectifs que nous avons scrutés ne sont pas libellés de façon à orienter l'action vers l'atteinte de résultats, alors que 51 % ne sont pas accompagnés de cibles permettant de définir les attentes et de juger du degré d'atteinte des résultats.

Un des grands principes de la nouvelle gestion publique est de spécifier ce que l'on attend des gestionnaires et de comparer leurs performances à ces attentes. À cet égard, le Bureau des infractions et des amendes, le Centre de perception fiscale, le Centre québécois d'inspection des aliments et de santé mentale et le Centre de recouvrement signifient formellement à leurs gestionnaires le rendement à fournir. Néanmoins, seul le Centre de perception fiscale et le Centre de recouvrement formulent leurs attentes en termes de résultats mesurables, et non en énonçant uniquement les activités à réaliser. Il importe également de prendre les mesures requises pour passer avec succès de la théorie à la réalité. Or, les plans d'action des six entités vérifiées renferment peu d'actions concrètes associées aux objectifs.

En terminant, j'aimerais souligner la bonne collaboration obtenue des entités, et plus particulièrement du Secrétariat du Conseil du trésor, lors de la réalisation de nos travaux. Je vous offre à nouveau mon total engagement à participer aux travaux de cette commission afin qu'ils permettent l'amélioration de la gestion des fonds publics.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Merci, M. le Vérificateur général. Et je dois vous dire, M. le secrétaire du Trésor, que nous avons bien lu le rapport du Vérificateur, on l'a bien discuté et que nous avons beaucoup de questions. Donc, je vous laisse la parole pour réagir à ces constats que vous avez déjà eu la connaissance d'étudier.

**Exposé du secrétaire du Conseil du trésor,
M. Luc Meunier**

M. Meunier (Luc): Parfait. Merci beaucoup. Mme la Présidente de la commission. Mesdames et messieurs, membres de la commission, M. le Vérificateur général et mesdames et messieurs, c'est avec plaisir que je réponds à l'invitation de la Commission de l'administration publique pour vous faire part de la position du Secrétariat du Conseil du trésor sur le bilan de la situation des agences et des unités autonomes de service. J'aimerais souligner la présence à mes côtés de Mme Louise Pagé, secrétaire associée à la réingénierie de l'État, de Mme Sylvie Barcelo, secrétaire associée au personnel de la fonction publique, de M. Gilles Paquin, secrétaire associé aux politiques budgétaires et aux programmes, et à Mme Andrée Bernard, directrice de la gestion de la performance. Avec votre permission, Mme la Présidente, et celle des membres de la commission, mes collègues me seconderont afin de répondre aux questions et aux préoccupations qui pourraient être soulevées.

Tout d'abord, j'aimerais apporter certaines précisions sur les unités administratives ou organismes assujettis à une convention de performance et d'imputabilité appelés communément «agences» ainsi que sur les unités autonomes de service. Je profiterai également de l'occasion pour rappeler brièvement, d'une part, le rôle et les responsabilités des principaux acteurs visés par ces mécanismes et, d'autre part, les ententes de gestion avec le Conseil du trésor.

Ces dernières années, les gouvernements ont, pour la plupart, adopté de nouveaux modes de prestation de services. Parmi ces modes, l'agence occupe une place particulière. Ce nouveau modèle de prestation de services publics prône la séparation entre les fonctions de gouvernance de l'État qui sont confiées aux ministères et les fonctions strictement opérationnelles qui, elles, peuvent être confiées aux agences. Le modèle d'agence vise l'amélioration de la performance en s'appuyant sur une plus grande marge de manœuvre administrative et opérationnelle et sur une reddition de comptes basée sur des objectifs préalablement définis. Ce mode d'organisation favorise également la performance en mobilisant le personnel vers l'atteinte de résultats dont les objectifs précis sont connus

à tous.

Le gouvernement a par le passé expérimenté différentes formes d'unités administratives autonomes. En 2000, avec l'adoption de la Loi sur l'administration publique, un mécanisme optionnel a été introduit par la mise en place du nouveau cadre de gestion axé sur les résultats. Ce mécanisme permet à un ministère de conclure, avec une unité administrative ou un organisme, une convention de performance et d'imputabilité en contrepartie d'une plus grande flexibilité dans la gestion. Il ne s'agit donc pas de la création de nouveaux organismes, mais de mécanismes visant à rendre plus performants des unités ou organismes déjà existants. C'est dans le cadre de cette convention que des marges de manœuvre peuvent être consenties au dirigeant de l'unité par son ministre ou sous-ministre, en plus de la délégation de certains pouvoirs. En complément à une convention de performance et d'imputabilité, une entente de gestion peut être convenue entre le Conseil du trésor et le ministre dont relève l'unité visée par la convention de performance et d'imputabilité. L'entente de gestion accorde à cette unité certains assouplissements administratifs en matière de gestion des ressources.

La loi sur l'administration publique précise aussi les rôles et les responsabilités de chacun des acteurs en regard des conventions de performance et d'imputabilité et des ententes de gestion. La première personne imputable de l'atteinte des objectifs de performance et du respect d'une convention de performance et d'imputabilité est le dirigeant de l'unité administrative ou de l'organisme. Par ailleurs, c'est au ministre dont relève l'unité assujettie à une convention qu'il revient d'accorder des marges de manœuvre en matière de gestion ou de déléguer certains pouvoirs. Ainsi, le ministre rend publiques la convention de performance et d'imputabilité et l'entente de gestion, assume le pouvoir de contrôle et de surveillance de l'atteinte des objectifs de l'unité administrative définis à la convention de performance et d'imputabilité, peut suspendre ou annuler la convention de performance et d'imputabilité en cas de non-respect des engagements. C'est encore le ministre qui obtient des assouplissements administratifs de la part du Conseil du trésor par une entente de gestion, s'il le juge à propos. Enfin, il approuve le plan d'action annuel de l'unité visée par une convention et rend compte de la gestion de cette dernière à l'Assemblée nationale par le dépôt d'un rapport annuel de gestion.

Quant au sous-ministre, lorsqu'il est partie prenante à une convention de performance et d'imputabilité, il exerce le pouvoir de surveillance et de contrôle du ministre. On constate donc que la Loi sur l'administration publique responsabilise davantage les ministres, les sous-ministres et les dirigeants d'organismes. Cette loi confie par ailleurs au Secrétariat du Conseil du trésor une importante fonction de conseil et d'accompagnement pour la mise en oeuvre du cadre de gestion axé sur les résultats. Les conventions de performance et d'imputabilité constituent un mécanisme optionnel privilégié de ce cadre de gestion. À l'égard des ententes de gestion, le Secrétariat du Conseil du trésor analyse les demandes d'assouplissement administratif à des fins de recommandations au Conseil du trésor et assure le suivi des ententes qui ont été conclues avec les ministres sectoriels.

Afin de produire les rapports requis par la Loi sur l'administration publique, soit les rapports annuels de la présidente et le bilan quinquennal, le Secrétariat du Conseil du trésor fait le suivi de l'utilisation du mécanisme de convention de performance et d'imputabilité par les ministères et organismes. C'est le Conseil du trésor qui voit à accorder les assouplissements demandés par les ministres à l'égard des ententes de gestion. Le Conseil du trésor peut modifier une entente, ne pas la renouveler ou y mettre fin, notamment si elle n'est pas respectée. Dans les cas limites, il peut recommander au ministre de mettre fin à la convention de performance et d'imputabilité. Comme l'indique le rapport de la présidente 2003-2004, au 31 mars 2004, 15 unités administratives ou organismes ont conclu une convention de performance et d'imputabilité en vertu des dispositions pertinentes de la Loi sur l'administration publique. Parmi, elles, 10 ont conclu une entente de gestion.

n (16 h 10) n

Comme il en a été question lors de l'audition précédente sur le rapport de la présidente 2003-2004, je vous rappelle que nous complétons, en 2005, la cinquième année de la mise en oeuvre de la Loi sur l'administration publique. Ainsi, la présidente devra déposer au gouvernement, au plus tard le 1er octobre prochain, un rapport sur la mise en oeuvre de la Loi sur l'administration publique et sur l'opportunité de la modifier. Ce rapport devra par la suite être déposé à l'Assemblée nationale.

Dans le cadre des travaux relatifs au bilan de la Loi sur l'administration publique, le Secrétariat du Conseil du trésor a confié au Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations, CIRANO, le mandat de réaliser une analyse. Cette analyse devra évaluer si les assouplissements administratifs et les délégations de pouvoirs accordés aux agences ayant conclu des conventions de performance et

d'imputabilité ainsi qu'aux unités autonomes de service ont contribué à améliorer leur performance. Parmi ses sources d'analyse, CIRANO tiendra compte des deux rapports que le Vérificateur général du Québec a produits sur les agences, soit celui de 1997-1998 et celui qui est examiné, aujourd'hui, par votre commission. Les conclusions qui se dégageront notamment de cette étude seront donc l'occasion de réviser le cadre conceptuel des agences et d'en préciser ou modifier les caractéristiques. Bien que les recommandations du Vérificateur général du Québec s'adressent plus spécifiquement aux unités visées par son mandat d'optimisation, le Secrétariat du Conseil du trésor en tient compte pour alimenter la réflexion en cours. Ceci s'est notamment traduit dans la définition du mandat confié au groupe CIRANO.

Le rapport sur la mise en oeuvre de la Loi sur l'administration publique et sur l'opportunité de la modifier prévu en octobre 2005 permettra également de dégager plusieurs pistes à soumettre aux autorités gouvernementales. Sous réserve des décisions qui seront prises à la suite de ce bilan, le cadre conceptuel des agences sera revu en fonction de des nouvelles orientations.

Je vous remercie, Mme la Présidente, mesdames et messieurs, membres de la commission, M. le Vérificateur général, de votre attention. Je suis maintenant disponible pour vos questions.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Merci, M. le secrétaire général. Nous allons donc procéder comme d'habitude: 10 minutes, 10 minutes de chaque côté. Et on va commencer avec la députée de Chauveau.

Discussion générale

Mme Perreault: Alors, merci beaucoup, Mme la Présidente. Bienvenue à vous, M. le secrétaire, M. le Vérificateur général, de même que l'ensemble de vos collaborateurs.

Alors, d'emblée, je sais, avec le travail qu'on a fait ce matin, avec le Vérificateur général, et tout, qu'il y a 15 agences actuellement, cinq unités de service, ce qui représente à peu près, là... Je ne sais pas si, avec la nouvelle agence du revenu, il me semble qu'on montait plus haut que 20 % du personnel à 30 % ? c'est ce qu'on a su ce matin ? mais on sait, par exemple, que...

Une voix: ...

Mme Perreault: C'est ça, oui. On sait, par exemple, qu'en comparaison avec les Britanniques notre pourcentage d'employés de la fonction publique est beaucoup moindre que, pas en Colombie-Britannique, mais chez les Britanniques, alors...

Une voix: ...

Mme Perreault: ...au Royaume-Uni, exactement, oui.

Développement des agences

Alors, est-ce qu'on peut penser qu'au Québec il y a encore de la place pour un tel développement? Est-ce que ça fait partie des choses que vous envisagez, notamment avec la réingénierie de l'État, etc.? Alors, j'aimerais vous entendre là-dessus.

M. Meunier (Luc): Oui, c'est une très bonne question. C'est clair que le plan de modernisation qui a été déposé, il y a près d'un an, par la présidente du Conseil dégage certaines réflexions à cet égard-là. De plus, comme je l'ai souligné, le rapport que devra faire la présidente après cinq ans d'application de la LAP va sûrement nous amener à aller pousser plus loin, là, je dirais, notre réflexion.

Mais, peut-être plus concrètement, c'est clair que la notion d'agence a été véhiculée et encadrée dans la Loi sur l'administration publique. Mais je vous rappelle aussi que le plan de modernisation a amené la création de deux organismes qu'on pourrait qualifier d'agences plus, c'est-à-dire d'organismes indépendants non pas créés en fonction de la LAP, mais en fonction d'une loi distincte qui amène dans le fond la possibilité d'avoir certaines souplesses additionnelles. Et le cadre de gestion ou la conceptuelle derrière la création de Services Québec, projet de loi qui a été adopté à la dernière session, et du Centre des services administratifs, projet de loi qui a été déposé pour adoption, ces deux, je dirais, organismes-là reflètent quand même l'esprit, je dirais, de diviser les unités opérationnelles des unités de gouvernance et de mission spécialisée.

Je vous rappelle que, je dirais, en amont de la gestion, là, d'un ministère ou d'un organisme, c'est toute la question du «back office». Et il y a une volonté gouvernementale de consolider les activités de «back office» à l'intérieur du Centre des services administratifs ou du projet qui a été déposé, là, du Centre des services administratifs.

Donc, au fil du temps, parce qu'effectivement les philosophies derrière la

création de ces deux organismes-là ou deux agences plus, c'est une philosophie de dire: On doit y adhérer sur base volontaire, par des ententes entre l'organisme ou l'agence et le ministère et l'organisme, pour décloisonner de plus en plus les services de «back office» vers ces entités-là spécialisées, pour faciliter le regroupement des achats, certains services spécialisés que certaines unités ne peuvent pas se payer en termes de ressources humaines ou budgétaires. Donc, c'est pour gérer, consolider, mais toujours sur une base, je dirais, d'affaires volontaire et avec une reddition de comptes qui doit être faite nécessairement entre l'organisme et l'agence qu'on veut créer.

Et, je dirais, en aval de ça, Services Québec a été inscrit dans une philosophie également de répondre à une question, je dirais, de services à la clientèle, de citoyens à haut volume, donc ce qu'on appellera le «front office», également dans un esprit de consolider, je dirais, les guichets de services aux citoyens, c'est-à-dire que ce soit un guichet au comptoir physique, par téléphone ou par Internet, donc d'avoir une vision intégrée de la prestation de services aux citoyens, mais aussi, sur la base volontaire, de permettre à des organismes et des ministères de tranquillement transférer leurs activités de «front office» à haut volume à cette entité-là pour permettre dans le fond une meilleure prestation, mieux intégrée, de services tant à l'égard des modes de communication qu'à l'égard du panier complet, je dirais, de services qui pourraient être offerts. Donc, ça a une volonté, là, je dirais, articulée à cet égard-là.

Donc, si on considère, je dirais, la philosophie des agences derrière une philosophie de dire: Ce qui est opérationnel à haut volume, etc., ça prend de la souplesse ? et on vise à consolider ces entités-là derrière ces deux organismes-là que je viens de vous mentionner... Effectivement, lorsqu'on veut comptabiliser la proportion... des agences non pas juste en fonction de la LAP, mais en fonction d'une philosophie, là, on pourrait penser que ça pourrait, dans cinq, 10 ans, si les expériences de Services Québec, du centre administratif fonctionnent bien, aller beaucoup plus loin que ça.

On peut juste penser combien représente le «back office» en termes d'employés dans la fonction publique, le 75 000 emplois qu'on véhicule beaucoup... combien d'employés dans le «back office». On peut penser qu'on peut avoir un grand succès avec le Centre de services administratifs. On pourrait penser que ces employés-là pourraient être convertis à l'intérieur de cette agence plus là.

Définition de l'expression « back office »

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...question-là de «back office», là ? c'est une bien belle expression passe-partout, là ? mais j'essaie juste de savoir: Vous parlez de quel genre d'activité, par exemple, précisément... pour continuer sur ce...

M. Meunier (Luc): O.K. Bien, on peut penser actuellement que c'est beaucoup regroupé à l'intérieur des directions générales d'administration. Donc, on parle de toute la question des employés qui travaillent actuellement soit aux ressources matérielles, aux ressources informatiques, aux ressources humaines, ressources financières. Donc, tout ce qui est, je dirais, administratif, la direction générale d'administration qui existe un peu partout, qui font leurs propres achats. Donc, il n'y a pas de regroupement d'achats souvent à l'égard de certaines composantes qui ont leurs spécialistes à l'égard de la gestion de certains systèmes informatiques, au niveau des ressources humaines. Il y a des spécialistes de la CSST dans certaines boîtes qui ont la capacité de se payer ça parce qu'ils ont plusieurs cas.

Donc, tout le regroupement de ces activités-là à l'intérieur, je dirais, d'une agence plus que pourrait être le Centre des services administratifs, donc on parle dans le fond de tout le service support à la gestion, là, qui se retrouve dans les ministères et organismes.

Mme Perreault: Donc, on ne parle pas de services directs à la population mais davantage de regroupement de services qui permettent une économie d'échelle ou encore une meilleure expertise dans les domaines donnés.

M. Meunier (Luc): Exact. Donc, moi, je vois souvent mon modèle en disant: Bien, là, en amont de tout ça, il y a la gestion administrative qui soutient la mission principale d'un ministère, organisme, qui va rester dans le ministère organisme, et le service aux citoyens plus dédié ou consolidé à l'intérieur de Services Québec pour la gestion citoyens à haut volume.

Conversion des unités autonomes de service (UAS) en agences

Mme Perreault: Là, vous nous parlez de deux agences plus. On sait qu'il y a 15 agences, mais il reste encore cinq unités autonomes de service qui avaient été en fait des projets pilotes menant à des agences. Alors, pourquoi ils n'ont pas été encore converties en agences? Est-ce qu'elles vont l'être? Ou est-ce que c'est parce qu'on est en train de revoir la mission de ces unités autonomes de service là?

n (16 h 20) n

M. Meunier (Luc): Un peu dans la perspective de votre dernier commentaire, c'est clair qu'il n'y avait pas d'obligation, je dirais, légale en vertu de la LAP, là, de convertir les unités autonomes de service en agences avec une convention de performance et d'imputabilité.

Et c'est clair qu'avec, je dirais, l'arrivée du plan de modernisation, il y a eu comme une pause, je dirais, à l'exercice en disant: On va faire notre réflexion sur la division que le gouvernement veut se donner, sur la séparation des activités de gouvernement et de mission spécialisée versus les activités opérationnelles. Et on va, une fois bien, je dirais, articulé le positionnement gouvernemental à cet égard-là ? et Services Québec et le Centre des services administratifs font partie du décor de ce positionnement-là ? on va, au cours des prochains mois, là, définir ce qu'on peut faire avec les unités autonomes de service, soit les convertir en agence ou revoir le modèle. Mais on attendait également, je dirais, le rapport du cinq ans, là, de la Loi sur l'administration publique pour se repositionner également sur le concept de l'agence.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Mme la députée de Chauveau.

Mme Perreault: Oui. Ça m'amène à vous poser une autre question. Ce matin, en discutant, tout ça, on a découvert que Tourisme Québec finalement avait été réintégrée au ministère qui avait été... Je ne sais pas si c'était une unité autonome à ce moment-là ou encore une agence, là.

M. Simard: Unité autonome.

Mme Perreault: C'était une unité, puis ça avait été réintégré, je pense, en 1999 ou 2000...

Une voix: ...

Mme Perreault: ...2001 peut-être. Sur quelle base ça avait été fait? Puis, quand on le fait, quand on réintègre, par exemple, une unité autonome de service ? je pense qu'il y a eu deux cas, il y a un autre cas et il y a celui-là; l'autre cas, je pense, c'est devenu privé...

Une voix: ...

Mme Perreault: ...exactement ? alors, sur quelle base on le fait? Puis est-ce que c'est par souci, je veux dire, pas par souci, mais parce qu'on se rend compte que finalement les économies d'échelle ou la prestation de services n'a pas atteint les objectifs qu'on s'était donnés, ou encore pour faciliter ou...

Une voix: ...

Conversion de Tourisme Québec en UAS

Mme Perreault: ...ou ça peut être une mission politique. Dans quel état d'esprit finalement on l'a fait puis pour quelle raison on pourrait le faire? Et pourquoi on l'a fait dans le cas de Tourisme Québec?

M. Meunier (Luc): Je vais peut-être laisser la parole à Mme Pagé, là, qui avait regardé cette question-là précise... vous l'avez soulevée, là.

Mme Pagé (Louise): Ça nous est arrivé effectivement. On a...

Une voix: Mme Pagé.

Mme Pagé (Louise): Louise Pagé, excusez-moi. Alors, ce qu'on dit ? la fiche que j'ai ici, là. Je vais vous faire le rappel historique qu'on nous a préparé pour répondre à cette question-là que vous nous aviez transmise.

Donc, en 1993, il y a adoption du projet de loi créant une société d'État, Tourisme Québec. Le projet de loi n'a jamais été mis en vigueur. De 1994-1995, on sait qu'il y a eu un changement de gouvernement, ce qui a amené en 1996: Tourisme Québec est devenue une unité autonome de service par une décision du Conseil du trésor. Une entente de gestion est alors signée entre le ministre et le dirigeant. Cette entente est valide pour trois ans. En 1999, l'entente de gestion est non renouvelée, et Tourisme Québec réintègre le ministère de l'Industrie et du Commerce. Malheureusement, on ne me donne pas les informations pour lesquelles, en 1999, là, ça a été retourné.

Le 29 avril 2003, le premier ministre annonce la création du ministère du Développement économique et régional et de la Recherche qui inclut Tourisme Québec. Le projet de loi créant Tourisme Québec est alors abrogé. En février 2005, le premier ministre annonce de nouveau la création du ministère du Tourisme et un projet de loi est en préparation.

M. Chappelaine, qui est le directeur général de la clientèle touristique, nous dit que l'objectif principal des dirigeants de devenir une UAS était de disposer de ses revenus autonomes, et, comme une loi a créé le Fonds de partenariat touristique, cette loi-là a donc permis au MDER de conserver

les revenus pour Tourisme Québec, rendant caduque la nécessité d'avoir une UAS. Donc, ce fonds, là, sera transféré au nouveau ministère avec le nouveau projet de loi. Je ne sais pas si ça répond à vos questions. C'est les informations qu'on nous a données.

Une voix: ...un dernier commentaire.

Mme Perreault: C'est un commentaire, finalement. Donc, l'objectif, c'était de pouvoir conserver les revenus qui étaient générés par ça. Compte tenu qu'on a réussi à le faire par un autre...

Mme Pagé (Louise): Par le Fonds de partenariat touristique.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Mais, pour votre gouverne, Mme Pagé, le Fonds de partenariat touristique existait déjà avant. Donc, on ne peut pas invoquer cet argument-là. C'est une réalité, mais on ne peut pas l'invoquer. Je pense que c'est plus une vision politique, moi, qui, à un moment donné, décide de faire un ministère ou de ne pas en avoir un. Puis c'est un choix politique.

Mme Pagé (Louise): Oui... on dit qu'avec la création du MDER...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Parce que le Fonds de partenariat touristique, il existe depuis...

Mme Pagé (Louise): Oui, il existait, mais le MDER a pu bénéficier de ça pour conserver les revenus de Tourisme Québec plutôt que de le mettre dans...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Oui, c'est dans la loi. M. le député de Richelieu.

M. Simard: Oui, Mme la Présidente. D'abord, évidemment, saluer nos invités du Conseil du trésor que je retrouve toujours avec plaisir. Nous avons eu le plaisir, ce matin, de faire une excellente séance de travail avec le Vérificateur général et ses collaborateurs. Ça a été, pour nous en tout cas, une façon de faire vraiment le point sur cette question, à ce moment-ci, des unités autonomes de service et des agences.

Évidemment, ce qui a été examiné, enfin c'est l'ensemble mais qui représente des réalités très différentes dans un cas comme dans l'autre. Alors, les questions qu'on va vous poser aujourd'hui, il va falloir toujours pondérer à la fois nos questions et vos réponses à la réalité très différente d'une unité qui a 25 employés. Il ne faut pas se le cacher, là, l'agence, la Régie du cinéma ne représente pas le même cas que l'Agence de recouvrement du ministère du Revenu, là. C'est tout à fait des réalités différentes, et les résultats ne sont pas les mêmes.

Rappelons tout d'abord que c'est la responsabilité du Conseil du trésor de voir à ce que la Loi de l'administration publique non seulement s'applique, mais soit appliquée de la façon la plus efficiente possible. C'est une responsabilité qui appartient au secrétariat et au Conseil du trésor de venir en aide aux ministères et organismes. La loi prévoit la création d'unités autonomes de service et d'agences. C'est au Conseil du trésor de voir à ce que le maximum d'appuis soit donné, les conditions pour l'existence et la création de ces agences et unités autonomes soient optimales lorsqu'elles sont prises. Ça, c'est vraiment une responsabilité.

Là ma première question. On aura l'occasion plus tard de discuter de l'ensemble de votre rapport, mais il y a un lien entre les deux. Il me semble qu'à ce moment-ci il y a un flottement. Il ne faut pas se le cacher. La Loi de l'administration publique a été adoptée il y a quatre ans maintenant. Elle a été l'objet de débats. Elle s'inscrivait dans un mouvement, je vous dirais, presque occidental. Le Conseil du trésor a été extrêmement actif dans la promotion de cette loi. Mais c'est tout à fait nouveau, on n'en est qu'au quatrième rapport et on aura, à l'automne, un rapport bilan. Et ce que vous nous avez présenté jusqu'à maintenant, ce que le conseil nous a présenté, là ? puis c'est totalement politique, soyez-en assurés, c'était la même chose avant ? c'est des photos instantanées beaucoup plus que des bilans cumulatifs, et on n'arrive pas à voir très clairement les progrès et les améliorations. Donc, on va vous poser des questions aujourd'hui, pour tenter de voir quelle a été l'amélioration, quelles ont été les mesures prises pour nous assurer de l'optimisation des moyens mis par la loi au service de l'administration publique pour devenir plus efficiente, notamment dans un concept de gestion par objectifs. C'est ça qui est au cœur de toute cette démarche.

Je pose la question parce que le secrétaire, M. Meunier, tout à l'heure, a été assez candide et clair. Il a dit qu'il avait d'autres préoccupations à ce moment-ci, notamment la modernisation qui nous a été... Le rapport qui nous a été présenté l'an dernier, les objectifs gouvernementaux actuels ont fait en sorte qu'on est un petit peu à une croisée des chemins, à se demander jusqu'à quel point les objectifs de la Loi de l'administration publique sont maintenus et intéressent encore le gouvernement, le Secrétariat du Conseil du trésor. Et j'aimerais vous entendre là-dessus parce que, bon, vous me dites, vous avez dit tout à l'heure: Lors du bilan de l'automne, on verra plus clair et on pourra mieux évaluer. Il n'en

demeure pas moins que quatre ans, ça commence à être une perspective qui permet d'avoir une sérieuse idée. Et j'aimerais voir où vous en êtes justement de votre bilan. Au-delà des photos annuelles, il y a des réalités qui sont en continu.

Nous, dans différents secteurs ? on en parlera plus tard ? mais on n'est pas convaincus que les progrès aient été suffisamment rapides dans plusieurs secteurs. Par contre, il y a des histoires à succès fantastiques. On parle de l'Agence de recouvrement du ministère du Revenu... enfin l'agence...

Une voix: ...

M. Simard: Le Centre de perception fiscale, merci, Mme la Présidente. Il est évident, dans ce cas-là ? l'analyse que le Vérificateur général en a fait est très claire ? nous avons observé ce matin, c'est un progrès majeur. Autant le temps de réponse a été nettement amélioré, les coûts ont été diminués. Dans ce cas-là, on a une vraie idée des coûts réels unitaires, ce qui n'est pas le cas dans beaucoup d'agences et d'unités.

**Évaluation par le Secrétariat
du Conseil du trésor (SCT) du mode
de fonctionnement par unité et agence**

Sans attendre l'automne prochain ? vous allez me trouver un peu impatient ? mais où vous en êtes dans votre évaluation de ce fonctionnement par unité et agence?

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): M. le secrétaire.

M. Meunier (Luc): Merci beaucoup, M. Simard. Je retiens de votre question certains éléments que vous avez soulevés. Effectivement, c'est tout nouveau, hein, c'est quatre ans dans la culture gouvernementale, mais je pense que le rapport du Vérificateur général le souligne également, que, cette loi-là d'administration publique de gestion par résultats, pour savoir si on y adhère ? et je pense qu'il ne se fait aucun doute que le Conseil du trésor y adhère, le Secrétariat du Conseil du trésor y adhère à 100 %, aux objectifs, je dirais, édictés dans la Loi sur l'administration publique ? mais, comme l'a souligné le Vérificateur général et comme vous le soulevez également, c'est tout nouveau.

n (16 h 30) n

C'est un changement de culture profond de cette gestion-là par résultats et c'est une démarche, là, qu'on doit pousser et qu'on doit, je dirais, avoir un nécessaire recul pour dire, vous l'avez souligné: Il y a un bon succès, le Centre de perception fiscale. Mais c'est justement à partir de ces succès-là qu'il faut miser pour, à partir de ces exemples-là, d'en faire l'analyse: Qu'est-ce qui a bien marché avec le Centre de perception fiscale, quels ont été les éléments, je dirais, clés gagnants pour faire en sorte que, dans ce cas-ci, on a un succès? Et je pense que, le Secrétariat du Conseil du trésor, dans l'analyse du bilan qu'on en fera, c'est un peu les pistes qu'on veut dégager, c'est-à-dire à partir des agences, là, qui ont été créées, de celles qui ont bien fonctionné par rapport à celles où encore, les résultats, on pourrait être plus, je dirais, gourmand, c'est d'en faire le bilan puis de dire sur quoi qu'il faut miser.

Et vous l'avez souligné dans les responsabilités à l'égard du Secrétariat du Conseil du trésor, la Loi sur l'administration publique a amené une gestion, je dirais, axée sur le résultat mais avec une vision d'imputabilité et de responsabilisation des gestionnaires. Donc, c'est à cet égard-là que le Secrétariat du Conseil du trésor a, je dirais, axé ses efforts, c'est-à-dire par la publication de nombreux guides. Et on est même, nous, au Secrétariat du Conseil du trésor à se remettre en question, à savoir: Est-ce qu'il y avait assez d'informations? Est-ce qu'on en demandait assez? Est-ce qu'on les a bien encadrés dans ces guides-là, pour leur permettre dans le fond d'avoir une information à transmettre à nos parlementaires à l'Assemblée nationale adéquate? Donc, on en est même, nous, à revoir la conception de la façon qu'on a, envisager nos guides, et je crois que la meilleure façon d'y parvenir, c'est en misant sur, je dirais, les succès de certaines des agences.

Mais, pour répondre à votre question: Est-ce que la pause ou la réflexion... Je pense qu'elle est saine. Elle est saine justement pour nous permettre de faire valoir davantage dans le fond les éléments clés au succès, là, de certaines agences.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...réponses, si on veut couvrir un peu de temps, de terrain, et vous aussi, dans vos questions, chers collègues. Mais soyons concrets, là. Vous n'avez pas beaucoup répondu à la question. La question, telle que je l'ai comprise, c'est: D'un côté, actuellement, on est dans un processus de modernisation de l'État qui nécessite un certain nombre de ressources et, de l'autre côté, on a ici un bilan... bien, un bilan, une vérification sur une situation qui est: des agences, des unités autonomes de service, qu'est-ce qui va bien, qu'est-ce qui ne va pas bien?

Alors, dans ce qu'on a constaté dans ce rapport-là, on dit: Les gens trouvent que c'est une bonne affaire. Par contre, ils disent qu'ils veulent rendre moins de comptes. Bon. Est-ce que, dans la dynamique d'instabilité, là ? bien, c'est ce qu'on a lu dans ça, là... de transition, là ? dans la période de transition, est-ce qu'encore aujourd'hui le Conseil du trésor joue le rôle de leader par rapport à l'encadrement puis par rapport aux exigences de la loi telle qu'elle est aujourd'hui? C'est un peu ça, là.

M. Meunier (Luc): ...réponse serait brève, là: oui, je crois qu'on joue effectivement un rôle de leader à l'échelle gouvernementale. Je vais vous donner un exemple pour illustrer mon propos. Il y a eu la création de trois agences récemment: Revenu Québec, le Centre de contrôle environnemental et l'agence Transformation Alimentaire Québec, et je peux vous souligner que le Secrétariat du Conseil du trésor a joué un rôle de leader, comme vous avez souligné, un rôle clé dans la mise en place de ces trois nouvelles agences.

Donc, pour répondre aux deux questions, également à celle de M. Simard, effectivement on y croit, puisque récemment trois nouvelles agences ont été créées avec une implication très forte du Secrétariat du Conseil du trésor.

Une voix: ...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): M. le député de Richelieu.

M. Simard: Ce qui me frappe, à partir de l'analyse faite par le Vérificateur général, dans un certain nombre d'agences et d'unités autonomes de service ? je ne parle pas en général des plus grandes qui, elles, ont des ressources à mettre pour se doter de critères de performance, d'objectifs et faire une évaluation régulière, mais je pense à des unités ou des agences moyennes ou petites: Est-ce que ça ne devrait pas être le rôle du Secrétariat au Trésor, s'il y croit, de doter ces gens-là, ces équipes-là de moyens? Ce n'est pas vrai qu'une agence d'une quarantaine de personnes ou de 80 personnes peut arriver par elle-même, sinon à y dépenser une énergie qui est disproportionnée avec les objectifs à atteindre, de se doter de ce type de moyens.

Donc, est-ce que vous ne pourriez pas les aider, notamment pour le coût de revient, qui est complexe, je l'admet...

Mme Dionne-Marsolais: Avec des guides, du personnel.

M. Simard: Avec des guides mais avec peut-être du personnel d'appui notamment pour la vérification des coûts réels de revient. Évidemment, l'évaluation de la qualité des services, les délais, les attentes, on connaît ça. La satisfaction de la clientèle, les sondages, vous êtes normalement informés sur toutes les meilleures pratiques à l'intérieur du gouvernement, donc les plus à même parce que vous avez vous-mêmes impulsé, par des guides déjà, les pratiques actuelles. Vous êtes les mieux placés, il me semble, pour venir en aide à ces unités autonomes de service et agences. Et vraiment, chez le Vérificateur général, là, c'est assez constant.

Rôle du SCT auprès des agences et UAS

J'ai rarement vu un rapport où on était si peu agressif à l'égard des agences et unités autonomes, parce qu'on se rendait compte que leurs moyens ne leur permettaient pas d'aller beaucoup plus loin. L'expertise est entre vos mains, est-ce que vous avez l'intention de leur donner?

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): M. le secrétaire.

M. Meunier (Luc): La réponse, je pense qu'elle est brève, mais c'est oui. Effectivement, je crois que le Conseil du trésor a un rôle d'accompagnement et, je dirais, d'appui. Je crois que, dans un premier temps, il faut également que le Secrétariat du Conseil du trésor voit si les outils qu'il a mis à la disposition des ministères et organismes, des agences sont adéquats et de revoir justement l'élaboration des guides en conséquence, je dirais, toute la question de l'information de gestion. Donc, le Secrétariat du Conseil du trésor a une réflexion à faire et a à mettre à la disposition des agences un coffre à outils intéressant justement pour avoir de l'information de gestion pouvant permettre une reddition de comptes adéquate entre le dirigeant de l'agence et le ministre en question, où il y a une CPI de convenue entre les deux.

Donc, oui, le rôle d'accompagnement et d'appui du Secrétariat du Conseil du trésor, je le crois profondément et je crois que le secrétaire du Conseil du trésor doit s'équiper d'un coffre à outils. Et je crois beaucoup aux informations de gestion. Je crois qu'il y a un effort à faire à cet endroit-là et, à cet égard-là, je pense que, oui, il y a déjà des travaux qu'on me souligne, qui avaient commencé au ministère des Relations avec les citoyens. On parle de l'outil québécois de mesure, là, qu'on est en train de travailler. Ça, c'est un outil de gestion qui pourrait être appréciable pour permettre qu'il y aurait une bonne reddition de comptes entre l'agence et le ministre.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Merci. Mme la députée de Chauveau.

Reddition de comptes des agences et UAS

Mme Perreault: Je veux simplement revenir sur un commentaire qui a été fait tout à l'heure. On a parlé que ces agences-là ou encore ces unités-là voulaient peut-être avoir moins de comptes à rendre. Moi, la lecture que je faisais plutôt, c'est qu'ils voulaient davantage peut-être de marge de manœuvre, de rendre des comptes mais de façon différente. Parce que mon collègue a fait état des plus petites unités qui souvent... c'est un dédale de procédures et de mises à jour pour rendre des comptes qui sont souvent trop lourdes pour des petites administrations.

Mais, moi, je ne pense pas que c'est ? puis vous répondrez à ma question parce que c'est en même temps une question ? je ne pense pas que ce soit dans la transparence ou dans la reddition de comptes, c'est plutôt dans ce qu'on leur demande de fournir pour cette même reddition de comptes, qui est peut-être trop lourde pour les petites unités. Puis on voudrait davantage de marge de manœuvre ? vous rectifierez si je me trompe ? proportionnellement, évidemment, avec l'entité.

M. Meunier (Luc): ...ce que vous dites, c'est le...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...proportionnellement à la taille, là, un peu.

M. Meunier (Luc): À la taille de l'organisme...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): La capacité de l'organisme par rapport aux besoins...

M. Meunier (Luc): Ou proportionnellement aux assouplissements qu'on leur accorde. Par rapport aux assouplissements, il y a une exigence trop élevée pour la taille, effectivement. Je pense que c'est une de nos préoccupations à l'égard, je dirais, de nos travaux. Tant avec le groupe CIRANO, là, qu'à l'interne, là, dans le groupe de Mme Bernard, ici, une de nos préoccupations, c'est de voir une adéquation plus juste entre l'assouplissement versus, je dirais, l'effort exigé pour obtenir cet assouplissement-là. Puis, en bout de ligne, ça doit être un gagnant, gagnant des deux côtés, là.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...le député de Saint-Jean.

M. Paquin: Oui, merci beaucoup, Mme la Présidente. M. le Vérificateur général, mesdames, messieurs, M. le secrétaire du Conseil du trésor. Mesdames, messieurs, premièrement, bien, félicitations, je crois que vous faites un très, très beau travail. Et ce n'est pas toujours facile. On est ici pour regarder tout ça ensemble puis travailler dans le même sens, pour essayer de faire progresser les choses.

Avant de poser une question principale, j'aimerais aller un peu en question additionnelle sur ce que le député de Richelieu a mentionné et ma collègue de Chauveau aussi. Quand vous parlez de fonctionnement ou de rentabilité de fonctionnement, ça va à la grosseur de l'agence, est-ce que ça peut aller aussi à l'âge de l'agence, c'est-à-dire que les nouvelles agences qui viennent d'être créées n'ont peut-être pas de la facilité autant que ceux que ça fait quelques années qui sont là, qui ont eu le temps de se préparer et d'avoir un fonctionnement plus équitable, et plus rapide, et plus rentable?

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): M. le secrétaire.

M. Meunier (Luc): Tout à fait d'accord avec votre propos. Puis on en revient également à l'existence même, là... Quatre ans de Loi sur l'administration publique, il faut aller chercher dans le fond cette culture-là de gestion par résultats, et je crois qu'effectivement, avec l'expérience, les agences vont de plus en plus avoir une reddition de comptes facile à déposer à leur ministre avec les outils qui vont être développés et que le Secrétariat du Conseil du trésor va pouvoir leur rendre disponibles.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): M. le député de Saint-Jean.

n (16 h 40) n

M. Paquin: Oui, merci. Donc, au niveau de l'expérience qu'ils vont prendre puis la rapidité qu'ils vont avoir à travailler. Je pense que, lorsqu'on forme des agences comme ça, on vise principalement bien sûr une rentabilité mais surtout le service aux citoyens, aux citoyennes, de leur donner un meilleur service, un service le plus équitable. Et on entend parler, chacun d'entre nous, comme députés, et aussi bien du côté ministériel, du côté de l'opposition, dans nos comtés, que les gens se plaignent souvent du service gouvernemental qu'il peut y avoir, que c'est long, l'attente, etc. Vous avez parlé tantôt de services, là, Communication-Québec qui va être Services Québec, qui va, pas sûrement, certainement améliorer tout ça, et j'en suis très, très confiant.

**Mesures visant l'amélioration
de la prestation de services aux citoyens**

Mais, au-delà de ça, lorsqu'on vérifie ce que le Vérificateur général et son équipe nous ont donné, c'est que, les agences à date, qu'est-ce qui était fait, du moins dans qu'est-ce qui a été vérifié, le pourcentage de satisfaction de la population, de la clientèle n'est pas à la hauteur que vous souhaitiez et que nous souhaitons tous. Il y a une amélioration, par exemple, que nous avons constatée, mais elle n'est pas vraiment comme on souhaiterait.

Quelle est votre évaluation là-dessus? Et est-ce que vous avez un plan de match pour améliorer, là, le service aux Québécois et aux Québécoises vis-à-vis le gouvernement?

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): M. le secrétaire.

M. Meunier (Luc): Oui. Tout à fait d'accord avec vos propos. Effectivement, il y a une rentabilité, oui, en termes d'efficacité, une rentabilité économique à faire valoir, mais il y a une rentabilité également à l'égard de la prestation de services aux citoyens. Donc, ça, ça va de soi. Pour moi, c'est toujours la même rentabilité, c'est le citoyen, en bout de ligne, là, qui doit bénéficier. Et, lorsqu'on parle d'agences, dans le fond on parle d'assouplissements, de certaines flexibilités accordées aux dirigeants. Donc, lorsque vous me dites que: Est-ce que ces assouplissements-là ou est-ce que le concept d'agence a permis une meilleure prestation de services?, la question, on peut la reprendre d'un autre côté: Est-ce que les assouplissements sont suffisants pour permettre dans le fond une réaction plus rapide, plus de flexibilité aux dirigeants de l'agence pour voir, sur le terrain, dans le fond une prestation de services?

Puis encore une fois je crois que le recul que le Secrétariat du Conseil du trésor veut prendre, notamment avec l'opportunité qui lui est faite de déposer un bilan au niveau de la Loi sur l'administration publique, s'inscrit justement dans l'à-propos de vos commentaires, c'est-à-dire: Est-ce que le «checks and balances»? excusez-moi l'expression anglaise ? mais est-ce que le bénéfice dont le citoyen peut bénéficier est au rendez-vous versus l'assouplissement qu'on permet à l'agence justement pour permettre d'avoir, sur le terrain, un bénéfice pour le citoyen? Donc, c'est clair que ça va faire partie de nos grandes préoccupations.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): M. le député de Saint-Jean.

M. Paquin: Merci. Vous avez mentionné aussi tantôt que bien sûr ? et c'est dans votre allocution, et M. le député de Richelieu est revenu là-dessus ? que vous aimeriez avoir un résultat bien sûr supérieur à qu'est-ce qui est établi, mais par contre que ce n'est pas facile parce que vous avez d'autres commandes de la part du gouvernement, d'autre chose à livrer. Et je pense que c'est tout à fait normal, et c'est toujours comme ça.

Mais que souhaiteriez-vous pour pouvoir améliorer justement? Plus de personnel ou, je ne sais pas, je vous écoute à l'effet... Parce qu'apparemment que l'équipe serait peut-être ? c'est une belle équipe ? mais qu'elle n'est peut-être pas assez nombreuse. Que souhaitez-vous? Est-ce que c'est dans ce sens-là, dans d'autres choses?

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Dans vos rêves les plus profonds, M. le secrétaire.

M. Paquin: Ou dans vos suggestions les plus profondes.

M. Meunier (Luc): Non, je n'irais pas jusque-là. D'ailleurs, le Secrétariat du Conseil du trésor, avec la création du ministère des Services gouvernementaux, s'est ramené à une mission plus traditionnelle ? Secrétariat du Conseil du trésor. Et, lorsqu'on parle de la création du ministère des Services gouvernementaux qui va appuyer et qui va être en gestion de projets sur la mise en place des deux agences dont j'ai fait mention, Services Québec et le Centre des services administratifs, moi, je vois, par la mise en place de ces deux agences plus ? ...pas à l'intérieur de la LAP, je le conçois ? je vois que ça va venir influencer grandement l'évolution du concept de l'agence dans la Loi sur l'administration publique, parce qu'il va se poser une question: Est-ce que, pour la prestation de services aux citoyens, je crée une agence en vertu de la LAP ou je crée une entente de gestion avec Services Québec? Tu sais, la question va se poser. Donc, c'est évident qu'il faut se repositionner avec la mise en place de Services Québec, parce que maintenant il y a un scénario qui n'existe pas préalablement.

Donc, c'est clair que, dans nos réflexions, la mise en place de Services Québec, c'est un exemple très concret de dire: Maintenant, là, il y a une opportunité qui n'existe pas avant. Il va falloir la mettre en balance avec ce qui existe comme flexibilité dans la LAP et versus qu'est-ce qui existerait comme flexibilité à l'intérieur de Services Québec pour la prestation de services aux citoyens.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): M. le député de Saint-Jean.

Mise en place de Services Québec

M. Paquin: Oui. J'ai cru comprendre, dans vos propos ? et vous allez me le confirmer ? qu'on parle d'espérance ? puis ça encourage les gens de l'opposition ? et de souhait de votre côté, qu'un souhait, qu'une chose que vous souhaitez et quelque chose que vous croyez, c'est que Services Québec va aider énormément à améliorer le service aux citoyens. C'est bien ça ? J'ai bien saisi ?

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): M. le secrétaire.

M. Meunier (Luc): Moi, je mets beaucoup d'espérance, pour avoir regardé un petit peu ce qui s'est fait, je dirais, dans d'autres juridictions. Je vous donne un exemple très simple, là. Actuellement, un citoyen qui s'adresse à un organisme par voie téléphonique, le lendemain, s'il adresse par comptoir ? et faites le test ? le lendemain, s'il adresse par Internet, est-ce que ces modes-là peuvent interagir entre eux ? J'en doute actuellement.

Services Québec, c'est un projet, je dirais, très stimulant de dire à l'égard du citoyen : On va leur donner un bassin de services plus étendus au même guichet et en même temps on va permettre de faire en sorte que ces outils de communication là interagissent entre eux, qu'un citoyen puisse faire le suivi d'une requête par voie téléphonique et, le lendemain, puisse voir, sur Internet, elle est rendue où, sa requête. Et actuellement je pense que c'est un enjeu très important. C'est un gros défi, je ne vous le cache pas, mais je pense que pour le citoyen c'est essentiel.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Est-ce que vos services informatiques vous permettent ça aujourd'hui, au gouvernement ? Je sais qu'à l'impôt, au Revenu, on peut, mais dans les autres services ?

M. Meunier (Luc): Je dirais, c'est...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Les services informatiques...

M. Meunier (Luc): ...d'un organisme à l'autre, là, c'est...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Variable.

M. Meunier (Luc): ...c'est variable. Et l'objectif de Services Québec, c'est de consolider, à l'intérieur d'une même division, avoir, je dirais, des infrastructures communes justement pour permettre aux citoyens de naviguer à l'intérieur, je dirais, d'un environnement commun.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Mme la députée de Taschereau. Non ? M. le député de Richelieu, excusez-moi.

Une voix: J'avais une dernière question, mais...

M. Simard: Juste peut-être en continuité avec ce que le député de Saint-Jean posait ? puis la députée de Taschereau, tout à l'heure, pourra poser d'autres questions ? rappelons un petit peu que, les allégements dont on parle depuis le début, il n'y en a pas des milliers, là, mais ils sont fondamentaux, notamment l'autorisation d'augmenter l'effectif total sous réserve des disponibilités budgétaires. Je vous souligne que c'est probablement parce que les reports de crédits, c'est accessible à tout le monde, là, avec autorisation du Conseil du trésor. C'est probablement l'assouplissement le plus important. Depuis je ne me souviens plus quelle date en septembre, nous serions d'accord pour dire que ça n'existe plus.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): M. le secrétaire.

Une voix: Je vous voyais venir tranquillement.

Mme Perreault: C'était assez évident.

M. Meunier (Luc): Oui. Mais je pense que le gouvernement à juste titre a fait un bilan récemment, à savoir effectivement, lorsqu'on regarde l'évolution de la taille de la fonction publique, jusqu'à tout récemment, il y avait une évolution d'environ 2 000, je dirais, effectifs temps complet qui se sont ajoutés au cours des dernières années. Et ce n'est pas une cachette pour personne que le gouvernement a manifesté son intention ferme, je dirais, d'endiguer cette croissance-là, là, qui était, je dirais, inflationniste, je dirais, ces dernières années et de ramener dans le fond, sur 10 ans, la taille de la fonction publique, là, à une réduction de 2 % par année, donc environ 20 %.

La signification de cet objectif-là fort et très clair du gouvernement nous amène aussi à nous positionner. On ne peut pas faire les choses en silo. Justement, on accuse trop le gouvernement de travailler en silo. Donc, ça, c'est un bel exemple de dire : Bon, bien, les assouplissements, à l'égard de la LAP, sur les effectifs, est-ce qu'ils peuvent plus ou moins, je dirais, contrevenir à d'autres objectifs que le gouvernement se donne ? Et, en vertu de ça, on peut s'ajuster puis mieux s'intégrer.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): M. le député de Richelieu.

M. Simard: Votre opposition à ce qu'on fonctionne en silo, c'est bien, mais le mur-à-mur qui fait qu'effectivement la même mesure vaut pour tous les organismes et toutes les agences et unités autonomes de service, moi, l'autorisation d'augmenter l'effectif sous réserve de disponibilités, ce qui est la principale marge de manœuvre d'un gestionnaire d'une agence par rapport à un gestionnaire dans un ministère, actuellement c'est nenni, ça n'existe pas, donc on parle d'un être de raison qui ressemble de moins en moins à une réalité.

M. Meunier (Luc): Là-dessus, je pense que...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): M. le secrétaire.

M. Meunier (Luc): Là-dessus, je vous entends très bien. Effectivement, il y a des travaux actuellement au Secrétariat du Conseil du trésor, pour proposer au gouvernement, je dirais, une politique plus parcimonieuse en fonction, je dirais, des priorités vers le citoyen. Donc, ce que je pourrais vous dire, c'est que, vous avez raison, il y a eu un geste ? est-ce que je l'appellerais radical? ? il y a eu un geste pour endiguer un phénomène, là, qui était, comme je vous dis, l'accroissement rapide, au cours des dernières années, des effectifs.

n (16 h 50) n

Mais, vous avez tout à fait raison, je crois qu'il va falloir proposer au gouvernement, et le gouvernement devra ensuite prendre position, à savoir comment on peut moduler tout ça, là, dans une perspective plus rationnelle, en fonction, je dirais, de certains surplus versus certaines pénuries qui existent ailleurs et en fonction de certains besoins émergents qu'on va devoir, je dirais, couvrir.

Donc, à cet égard-là, je vous assure que c'est le Secrétariat du Conseil du trésor. Et ma secrétaire, je dirais, à la fonction publique, la secrétaire associée, Mme Sylvie Barcelo, entend très bien ce que vous dites, et toute son équipe est au travail pour proposer, je dirais, certaines modulations en fonction de certains autres objectifs. Vous avez tout à fait raison.

Une voix: M. le député de Richelieu.

Évaluation des besoins en ressources humaines dans les ministères

M. Simard: Est-ce qu'on pourrait entendre Mme Barcelo sur justement les propositions qui sont en gestation, au moins les hypothèses de travail qui sont sur la table actuellement, parce que je ne vous cache pas que c'est un des enjeux majeurs et un souci constant actuellement des ressources humaines au gouvernement du Québec que cette capacité à gérer une décision globale sur 10 ans, en fonction des réalités individuelles de chaque ministère et de l'évolution des besoins qui varient considérablement d'un secteur à l'autre?

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Est-ce qu'on peut entendre Mme Barcelo, s'il vous plaît?

M. Meunier (Luc): C'est clair que Mme Barcelo peut être limitée dans son propos, à savoir: effectivement le dossier doit être présenté au gouvernement, et le gouvernement doit en prendre acte et prendre position, là.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Ah, d'accord. À l'intérieur des balises.

M. Simard: ...ne sont pas disponibles.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): À l'intérieur des balises que vous venez de poser, peut-être... Mme Barcelo.

M. Meunier (Luc): À l'intérieur des balises, effectivement il faut tenir compte de certains critères dont Mme Barcelo peut vous mentionner.

Mme Barcelo (Sylvie): Oui. En fait, il y a un exercice qui avait été annoncé dans le plan de modernisation, aussi le plan de gestion des ressources humaines qui le suivait, qui vise à faire une planification de main-d'oeuvre pour l'ensemble de la fonction publique, et on veut cueillir, consolider l'information qui vient de l'ensemble des ministères et organismes pour premièrement avoir un portrait exact des gens qui vont prendre leur retraite. Donc, ça, c'est une première donnée qui est à valider.

On a des estimés, mais une date de prise de retraite estimée par rapport à celle qui est réelle peut varier dans le temps. Donc, ce sont les gestionnaires terrains, les gens qui sont sur le milieu qui peuvent valider si telle personne qui a une date possible de retraite va vraiment partir selon les indications qu'elle a. Donc, nos données correspondent à peu près, mais on veut valider cette information-là pour que les ministères et organismes puissent aussi s'approprier cette information-là pour connaître le portrait de leurs effectifs, pour connaître aussi quelles zones d'activité

risquent d'être perturbées par ces départs à la retraite, qui vont quand même être massifs pendant les prochaines années. Donc, ça, c'est une première donnée.

La donnée aussi sur la moyenne d'âge des effectifs, c'est une donnée qui peut varier d'une organisation à l'autre ? la composition des corps d'emplois, des classes d'emploi. Donc, il y a différentes classes d'emploi dans la fonction publique, et cette répartition-là, selon les ministères et organismes, peut aussi varier. Donc, ce sont les principaux facteurs que l'on regarde, et on est à cueillir l'information qui vient de chaque ministère et organisme. Et notre rôle, ça va être de consolider cette information-là pour proposer au gouvernement des orientations.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Merci, madame. Mme la députée Taschereau.

Mme Maltais: Merci. Bonjour, M. le secrétaire du Conseil du trésor, tout le monde, bonjour... avant de poser une question. J'ai trois questions assez simples. Simplement, vous êtes à un poste. Vous êtes un grand commis de l'État comme secrétaire du Conseil du trésor. J'ai déjà vu des...

Une voix: ...

Mme Maltais: Il était aux Finances aussi effectivement, je l'ai vu oeuvrer. Vous êtes devant une commission de parlementaires québécois, à l'Assemblée nationale, et sûr que j'ai vu de mes collègues parfois, quand ils étaient au gouvernement, faire des crises, même au gouvernement français, pour des termes anglais. Alors, l'utilisation des mots «front office» et «back office» m'a quelque peu, je vous dirais, heurtée, heurté ma sensibilité de parlementaire québécois. Alors, là-dessus, je suis sûre que vous trouverez, dans votre grande équipe créative, quelqu'un qui saura traduire ces mots pour le bien, je pense, de nos discussions qui suivront.

Validation de l'outil de mesure québécois

Simplement, comme question, je remarque que vous avez parlé de l'outil de mesure québécois qui existait au ministère Relations, citoyenneté, je crois, qui était prêt depuis au moins deux ans. Comment se fait-il que cet outil n'ait pas encore été, il me semble... vous en avez parlé comme de l'avenir. Donc, pourquoi n'est-il pas utilisé et pourquoi n'avez-vous pas encore ces données, parce que vous parlez ensuite d'une analyse que vous faites faire par CIRANO? Mais pourquoi n'a-t-on pas encore, aujourd'hui, mis en oeuvre la mécanique d'évaluation de l'utilité des allégements réglementaires qui sont utilisés par les agences et les UAS?

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): M. le secrétaire.

M. Meunier (Luc): Oui. Pour votre première question, je prends bonne note. Effectivement, nous corrigerons le tir dans nos transmissions. Et, pour la deuxième question, je passerai la parole à la secrétaire associée à la modernisation, qui s'est penchée fortement sur cette question.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Mme Pagé.

Mme Pagé (Louise): Alors, le centre d'expertise en prestation de services qui était une unité au ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration ne s'est joint au sous-secrétariat qu'à l'automne dernier. Les travaux qui ont été conduits par cette unité au moment où j'étais au MRCI étaient de valider l'outil québécois. Donc, la méthodologie qui avait été développée, elle a été testée avec deux groupes. Et on s'apprête à faire d'ailleurs une communication scientifique dans un congrès qui va être à l'Université Laval, au printemps, et on devrait être en mesure de généraliser l'outil validé. Je ne peux pas vous dire pourquoi le MRCI, parce que je n'étais pas à ce ministère-là, a pris ce temps-là, mais on ne me dit qu'il y a eu deux étapes de validation avec des groupes, parce que notre intention est de vraiment généraliser cet outil-là pour faire de l'étalement. Donc, il faut être bien certains que ça fonctionne.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Est-ce que je peux demander, au nom des membres de la commission ? avant de passer à nos collègues et je reviendrai: Cette communication qui va être faite au congrès du printemps, est-ce que ce serait possible que vous en fassiez parvenir une copie à tous les membres de cette commission?

Mme Pagé (Louise): Oui, on peut. Elle a été d'ailleurs approuvée par le secrétaire du conseil la semaine dernière. On vous en fera parvenir une copie.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Vous pouvez la faire transmettre avec embargo, si vous voulez. Pas de problème.

Mme Pagé (Louise): Oui, probablement. Là, on va vous envoyer...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Ce serait apprécié. Ce serait utile, puisque ça s'inscrit exactement dans le cours...

Mme Pagé (Louise): Tout à fait. Il a fallu poser notre candidature, et d'avoir été sélectionnés, c'est intéressant.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Je vous en félicite. Et maintenant, M. le député de d'Iberville.

M. Rioux: Merci beaucoup, Mme la Présidente. Nouveau membre de la commission, je peux vous dire que je trouve ça très stimulant, aujourd'hui, de constater le rôle des agences et aussi des unités de service. On se rend compte que ça fait partie de la modernisation de l'État, qu'on n'a pas une fonction publique qui est statique, qu'il y a des mouvements, des changements qui se passent. Donc, c'est une nouvelle dynamique, comme vous nous avez parlé tout à l'heure, de flexibilité, mais tout ça, tout le temps dans un même but, d'assurer une meilleure qualité de service à l'ensemble des citoyens.

On comprend que c'est nouveau, qu'il y a des adaptations. Et je veux revenir, moi, sur certains commentaires que le Vérificateur a faits dans son rapport. Il nous dit que, sauf le Centre de recouvrement, des six groupes qui ont été analysés n'ont pas respecté toutes les exigences énoncées dans leur convention de performance, il nous dit: «...notamment en ce qui a trait à la production d'un plan d'action annuel, au cumul de l'information sur le prix de revient ou à la mesure de la satisfaction de la clientèle.»

**Respect par les agences et
UAS des conventions de performance
et d'imputabilité (CPI)**

Dans ces cas précis, parce que ça en touche quand même cinq sur six, est-ce qu'il y a des mesures que vous avez ciblées, là, dans ces trois domaines-là, pour finalement assurer davantage que les conventions de performance, là, soient respectées?

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): M. le secrétaire.

M. Meunier (Luc): Oui. Merci beaucoup pour votre question. Ce qui est actuellement géré à l'étude au Secrétariat du Conseil du trésor, c'est effectivement ? puis je l'ai mentionné tout à l'heure, je vais me répéter un petit peu ? c'est d'élaborer ou d'élargir un peu notre coffre à outils pour permettre effectivement un meilleur suivi des conventions de performance et d'imputabilité entre souvent le dirigeant et le ministre.

Un point que le Vérificateur général souligne, c'est: effectivement, ça peut devenir très complexe pour un ministre d'être capable de suivre une entente de gestion avec le Conseil du trésor ou le contrat de performance et d'imputabilité. Donc, je crois sincèrement, à juste titre, avec les propos du VG, que le Secrétariat du Conseil du trésor doit permettre dans le fond de développer des outils nécessaires pour permettre d'appuyer dans le fond le ministre au suivi, là, des ententes de gestion et suivi des CPI avec le ministre.

Donc, je pense qu'il est du rôle du Conseil du trésor, du secrétariat, de mettre à la disposition, je dirais, des ministres qui signent une CPI avec un dirigeant d'organisme les outils nécessaires au suivi dans le fond d'une reddition de comptes, juste pour le ministre et le sous-ministre ou dirigeants d'organismes qui s'engagent dans une telle démarche. Je ne sais pas si Mme Pagé veut compléter plus spécifiquement les points que vous avez soulevés.

n(17 heures)n

Mme Pagé (Louise): On peut rajouter que le suivi et la reddition de comptes à l'égard des mécanismes qui sont prévus dans les conventions de performance et d'imputabilité relèvent de la responsabilité du dirigeant d'organisme. Il faut voir que la Loi de l'administration publique a une orientation favorable à l'égard de l'imputabilité des dirigeants d'organismes. Donc, il y a quand même des suivis qui sont effectués, là, dans le cadre du cycle budgétaire. Mes collègues font les suivis qui s'imposent. Les comptes publics présentent les assouplissements qui ont été utilisés. Le budget de dépenses présente, lui, les assouplissements qui ont été consentis dans le cadre des discussions, et le rôle du secrétariat, c'est d'apporter notre aide et une fonction conseil auprès des administrations et de ces agences ou de ces unités sous convention de performance et d'imputabilité. Donc, c'est plus dans ce sens-là que le suivi se fait.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): M. le député d'Iberville.

M. Rioux: Un peu plus loin, le Vérificateur nous dit, dans son rapport, nous parle de trois groupes, le Centre québécois d'inspection des aliments, le Laboratoire de sciences judiciaires puis la Régie du cinéma, et nous dit: «Elles ne sont pas encore capables de prouver aussi clairement qu'elles sont parvenues à un rendement supérieur depuis leur transformation. Elles devront intensifier leurs efforts pour relever ce défi.»

Atteinte des résultats convenus dans la CPI

À part du coffre à outils, est-ce qu'il y a des mécanismes, parce que, là, on est loin, là, je pense, d'avoir respecté la convention de performance? Est-ce que, dans ce cas-là, il y a davantage d'incitatifs, là, que vous pouvez élaborer?

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...

M. Meunier (Luc): Pour les trois cas mentionnés, là ? puis on complétera ma réponse par mes collaborateurs ? mais ce que je crois, c'est qu'il y a une difficulté de reddition de comptes sur toute la notion de prix de revient. Et, à cet égard-là, je réitère ce que je disais tout à l'heure: je pense qu'il y a une responsabilité que le Secrétariat du Conseil du trésor doit avoir, à savoir: Est-ce qu'on peut mettre à la disposition des gens qui s'engagent dans une telle démarche à avoir des outils de gestion comme des outils de prix de revient suffisants pour être capables de mesurer si l'entente ou pas est respectée. Et, dans ce sens-là, je pense qu'on s'inscrit, dans nos prochains travaux, dans la continuité des commentaires que le Vérificateur général nous a amenés.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Mme la députée de Chauveau.

Estimation du coût de revient des services

Mme Perreault: Oui, mais, sur le même sujet en question, pour comprendre davantage: Est-ce que ce serait possible, par exemple ? puis je pose la question naïvement ? que ce ne soit pas possible d'établir un coût, par exemple, de prestation de services dans certains cas, chez certaines agences, unités de service, que ce ne soit pas possible pour eux d'établir justement ce coût-là puis qu'on ne pourrait pas faire de comparatif ou c'est nécessairement possible de le faire?

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Mme Pagé.

Mme Pagé (Louise): Louise Pagé. Alors, pour répondre à votre question, ça ne se peut pas que ce ne soit pas possible d'établir un prix de revient, puisqu'une agence ou une unité sous convention de performance et d'imputabilité est forcément une unité opérationnelle, puisqu'on dit que les ministères doivent garder la gouverne, donc l'énoncé des politiques des programmes et des orientations où là c'est un petit peu plus difficile peut-être même à établir des indicateurs. Mais, dans une agence, que ce soit une agence en vertu de la LAP, donc une unité sous convention de performance ou d'imputabilité, ou une agence créée par loi, on devrait être en mesure d'établir un prix de revient.

Mais, pour vous donner juste un exemple du Laboratoire de police scientifique et de médecine légale, bien c'est sûr qu'on peut dire que le coût d'une autopsie, c'est de tant. Mais, si toutes les caractéristiques de l'action policière se joignent à ça, ça peut, à un moment donné, complexifier le calcul du coût et faire en sorte que l'étalement est difficile. Ça ne veut pas dire que ce n'est pas possible mais que c'est plus difficile. Pour avoir été à la Sûreté du Québec pendant un certain nombre d'années, on a travaillé très longtemps à essayer d'établir le coût d'une activité policière: une heure de patrouille, ça coûte combien; une enquête, ça coûte combien. Eh bien, là, je vous dis que c'est compliqué, mais ça ne devrait pas nous empêcher. Ce qu'il faudrait plutôt faire, c'est d'essayer de travailler avec les ministères à arriver, avec les agences, arriver à plus déterminer un service pour une clientèle très particulière, établir des lignes d'affaires et là essayer de quantifier, dans la ligne d'affaires, les étapes.

On n'a pas, au Conseil du trésor, encore développé un guide sur l'aide apportée au prix de revient. On en a sur la gestion par résultats, on en a sur les indicateurs, on en a sur le rapport annuel, mais, moi, toute la question du prix de revient m'interpelle beaucoup, et on devrait commencer à y travailler.

Préparation par le SCT d'un guide sur le prix de revient des services

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Pourquoi vous n'avez pas ce guide-là? Est-ce que c'est une décision administrative?

Mme Pagé (Louise): Non, non, non. Je pense que c'était dans le carnet de commandes. Et les priorités bougent le carnet de commandes.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Mme la députée de Chauveau.

Mme Perreault: Parce que dans le fond ce coût-là, il est essentiel à la mesure d'efficacité ou non, en tout cas en termes de coût. Si on n'a pas de...

Mme Pagé (Louise): Eh bien, forcément, on va être obligés d'arriver. Que ce soit avec Services Québec ou avec le Centre de services administratifs, bien on va être obligés d'en arriver à la standardisation des coûts ou à l'étalement des coûts pour en arriver à une meilleure

affectation des ressources. Là-dessus, j'en suis consciente.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Mme la députée de Chauveau.

Mme Perreault: O.K. Je veux revenir sur un autre sujet. J'avais une autre question, mais peut-être on va revenir un peu plus tard. Il y a trois agences qui n'ont aucune marge de manœuvre, d'après ce que le Vérificateur nous dit, additionnelle via l'entente de gestion ou le contrat, la convention de performance et d'imputabilité.

Intégration des agences et UAS au sein des ministères

Ce matin, on nous parlait de la Régie du cinéma, contrôle du transport routier, puis là, je pense, l'autre, c'est sécurité du revenu. Alors, pouvez-vous me dire, par exemple: S'il n'y a pas une marge de manœuvre additionnelle, qu'est-ce que c'est? C'est quoi, l'avantage finalement qu'ils soient des agences et/ou des unités autonomes de service? Qu'elles ne soient plus intégrées au ministère, qu'est-ce que ça a changé finalement, là? Les avantages ou les inconvénients?

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): M. le secrétaire.

M. Meunier (Luc): Oui. Je vais peut-être laisser répondre Mme Pagé, mais on me donne une information complémentaire à votre question préalable, à savoir: actuellement il y a toute une équipe, là, qui a été mise en place, là, au Contrôleur des finances, pour justement préparer des guides sur la notion de prix de revient et de former, je dirais, les gestionnaires, là, notamment les gestionnaires, là, en mode agence, là, pour toute la question d'élaborer, là, leurs prix de revient sur la prestation de leurs services. Donc, déjà, on me dit que c'est déjà des choses en marche. On va peut-être prendre un peu plus d'informations pour vous les soumettre, mais on me dit que déjà, au Contrôleur des finances, il y a une équipe en place, il y a des cours qui sont donnés à... gouvernemental. Il y a des guides déjà de rédigés. Peut-être pour l'autre question...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Mme Pagé.

Mme Perreault: Vous allez faire plaisir au Vérificateur général de même qu'aux parlementaires.

Une voix: ...

Préparation par le SCT d'un guide sur le prix de revient des services (suite)

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Mais c'est étonnant que ce soit au Contrôleur des finances. C'est ça qui m'étonne, moi. Est-ce que c'est parce qu'ils ont pris une initiative ou ils ont comblé un vide?

M. Meunier (Luc): On va fouiller cette question-là.

Mme Pagé (Louise): Probablement que c'est une bonne initiative de gestion.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Oui. Alors, Mme Pagé, sur le reste...

Mme Pagé (Louise): Vous vous questionnez sur...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...qui n'ont pas eu de dérèglement ou de...

Mme Perreault: ...marge de manœuvre additionnelle...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Ils n'ont pas demandé de faveur spéciale, là, pour la marge de manœuvre de plus que si elles étaient dans un ministère.

Mme Pagé (Louise): La marge de manœuvre, là, si on la perçoit dans le sens de l'autonomie de gestion, c'est donc un partage de responsabilités entre le dirigeant, le sous-ministre et le ministre et, à ce moment-là, c'est que probablement que le partage qui existait les satisfaisait.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...alors, Mme la députée de Taschereau.

Mme Maltais: Je réfère à votre allocution de départ, surtout aux pages 8 et 9. Je connais la rigueur des analyses du Secrétariat du Conseil du trésor. J'en ai vu beaucoup. Vous nous avez dit, tout à l'heure, que vous avez assisté à la création, dans les dernières années, de trois agences sous ce gouvernement, et ce gouvernement se dirige vers des agences plus, plus, plus. Vous en avez parlé abondamment. Pourtant, nous savons que nous n'avons pas d'outil de mesure certifié actuellement. Les travaux ne sont pas terminés encore ou viennent à peine de se terminer pour l'outil de mesure québécois. Et vous avez même, comme Secrétariat, et

ça m'étonne beaucoup, été obligés de demander à une firme externe, CIRANO, de faire l'analyse de ces délégations de pouvoirs et des assouplissements administratifs.

Recours à l'expertise du Centre interuniversitaire de recherche en analyse et organisations

Vous êtes allés à l'externe. Pourquoi? Sur quoi donc se sont fondées les analyses du Secrétariat du Conseil du trésor pour conseiller le gouvernement dans ses créations d'agences, si l'outil n'est pas certifié, si vous êtes obligés d'aller à l'externe pour CIRANO? Et ça m'inquiète parce que je connais bien l'expertise du Conseil du trésor. Est-ce que vous manquez de ressources et est-ce que vous n'êtes pas en train de vous diriger vers une perte d'expertise dans l'avenir, puisque vous allez même vers l'externe, chez CIRANO?

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): M. le secrétaire.

M. Meunier (Luc): Je suis relativement à l'aise quand même avec CIRANO. Je pense que c'est un centre interuniversitaire, donc ils font partie de l'appareil, je dirais, parapublic. C'est des...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...un jugement sur CIRANO.

n(17 h 10)n

M. Meunier (Luc): Mais l'utilisation de CIRANO, c'est assez simple, c'est qu'il existe la possibilité, par ce centre interuniversitaire là, d'avoir accès à une gamme d'expertises, là, très, très, très, très étendue à l'ensemble du corps professoral qui font partie de ce centre interuniversitaire là. Donc, ça peut aller chercher des spécialistes en système d'information, ça peut aller chercher des spécialistes en gestion, en ressources humaines, etc. Donc, je pense que le Secrétariat du Conseil du trésor a jugé à propos, je dirais, d'aller chercher l'expertise là où elle existe.

Mme Maltais: ...du Secrétariat du Conseil du trésor sur les agences qui sont venues. Je sais que vous dites, en page 9, que vous allez prendre les conclusions de l'étude pour réviser le cadre conceptuel des agences, alors qu'elles sont créées, que même il y a déjà un mouvement gouvernemental vers la création d'agences plus, plus, plus. Alors, c'est une drôle de démarche. Moi, j'ai l'impression parfois qu'on a mis peut-être la charrue avant les bœufs.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): M. le secrétaire.

M. Meunier (Luc): Là, je dirais, le mandat qu'on a demandé à CIRANO est un mandat qui va permettre d'alimenter la réflexion dans le rapport que doit déposer, à l'automne, la ministre sur le bilan de la loi. Je crois que ce serait intéressant d'avoir, pour alimenter cette réflexion-là à l'intérieur de ce rapport-là, un groupe scientifique externe pour porter un jugement à l'intérieur de tout ça.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): M. le secrétaire, est-ce que vous pourriez faire parvenir aux membres de la commission le détail du mandat qui a été donné à CIRANO et le budget, si vous en avez un, qui est prévu à cette fin?

Une voix: ...oui.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Vous pourriez nous faire parvenir ça, s'il vous plaît?

Mme Pagé (Louise): Oui, on dispose du devis technique qui a été donné et, oui, sans aucun problème, on pourra le déposer.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Merci. Mme la députée de Marie-Victorin.

Mme Vermette: ...dans le même sens. Ma question que j'avais préparée était exactement la même que ma collègue vous a posée, mais je veux aller plus loin par rapport à ces questions, à savoir: Ce qui m'inquiète énormément, c'est qu'il semble qu'on n'est pas tellement bien équipé pour finalement vouloir développer en fait ces modèles-là, et on s'aperçoit que certains ont peu ou pas vraiment de latitude, là, en tout cas pas plus que s'ils étaient à l'intérieur d'un ministère. Et finalement on arrive malgré tout à considérer que, oui, il faut aller dans ce sens-là. Moi, ça m'inquiète énormément, ça m'interpelle.

Fonction conseil du SCT

Et, à ce moment-là, j'aimerais savoir: Par rapport à tout ce qu'on vient d'entendre, parce qu'une de vos premières ? vous l'avez vous-même mentionné ? une de vos fonctions importantes, c'est de conseil et d'accompagnement pour la mise en œuvre d'un cadre de gestion axé sur les résultats, comment êtes-vous capables de faire cette mission-là à l'heure actuelle?

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): M. le secrétaire.

M. Meunier (Luc): La Loi sur l'administration publique n'est pas d'hier; on va vivre notre cinq ans, donc, lorsque vous dites que... parce que, tout à l'heure, on a eu la question: Pourquoi prenez-vous une pause, etc.? Malgré tout, on répond qu'effectivement il y a eu la mise en place d'agences à l'égard de la LAP, soit Transformation alimentaire Québec, le ministère du Revenu et d'autres que Mme Pagé pourrait souligner. Donc, à cet égard-là, oui, on prend une pause à certains endroits; à d'autres endroits, non, on peut aller de l'avant parce qu'on pense que l'outil de mesure peut être plus simple dans certains cas que dans d'autres.

Probablement, vous faites allusion à la création des organismes qu'on peut appeler agences plus, à savoir Services Québec et le Centre des services administratifs. On ne peut pas penser que c'est d'hier quand même que le gouvernement a mis en place des organismes pour gérer, je dirais, certaines tâches administratives. Je pense uniquement à la gestion immobilière qui est gérée actuellement, centralement, par la Société immobilière du Québec. Le seul, je dirais, le seul élément qui est le plus marquant, qui peut distinguer le Centre des services administratifs, qui a une vision plus large que la Société immobilière du Québec, c'est l'aspect volontaire d'adhésion à l'intérieur du Centre des services administratifs. Le Centre des services administratifs est calqué un peu, en termes de gestion, je dirais, de l'administration, sur la SIQ pour ce qui est de la gestion immobilière mais n'oblige pas le ministère ou l'organisme à faire affaire avec. Il va sur une base volontaire et sur une base d'affaires...

M. Simard: Et du meilleur prix.

M. Meunier (Luc): ...et du meilleur prix, effectivement. Et je crois qu'à cet égard-là la mise en place de ces organismes-là n'est pas, je dirais, nouvelle, historiquement, là, dans la mise en place d'organismes au gouvernement du Québec.

Création des agences et UAS

Mme Vermette: Ce que vous êtes en train de me dire, c'est que de toute façon, peu importent les outils qu'on peut développer, de toute façon vous considérez les outils ultérieurs parce qu'il y a déjà eu des choses qui se sont passées. Mais, à ce moment-là, comment se fait-il qu'on arrive avec justement ces interrogations par rapport à l'incapacité pour certains d'arriver à atteindre leurs cibles et leurs objectifs et d'arriver aussi à voir cette flexibilité, qui est importante pour ces unités autonomes? Moi, c'est ça que ça nous questionne là-dessus, là. Comment se fait-il? Bon. Je comprends qu'on ne part pas de neuf, on ne part pas de rien, mais on est vis-à-vis de rien non plus. Ça fait qu'il s'est passé quoi entre-temps?

M. Meunier (Luc): Bien, il y a eu, je dirais, il y a eu des agences créées en vertu de la Loi sur l'administration publique, et le gouvernement a donné une orientation de créer un organisme qui s'appelle Services Québec. Je crois sincèrement qu'il va falloir se repositionner parce que maintenant il y a une alternative, dans certains cas, à une prestation de services davantage opérationnelle. La Loi sur l'administration publique, comme il a été souligné, s'inscrivait dans une philosophie de gestion, à savoir les unités opérationnelles doivent, je dirais, bénéficier d'accommodelement et de souplesse suite à une reddition de comptes ensuite entre le ministre, sous-ministre, etc. Et actuellement l'orientation gouvernementale a été de dire: Oui, on continue dans cette voie-là, mais il faut se repositionner à l'égard de la mise en place de Services Québec parce qu'il y aura également une autre option dans la prestation de services aux citoyens et il y aura également des outils de gestion qui seront propres à la création des organismes que Services Québec va posséder, comme tout autre organisme, je dirais, fonction publique à l'intérieur de l'appareil gouvernemental.

Donc, à cet égard-là, la pose ou, je dirais, le repositionnement, je pense qu'il était, je dirais, opportun en vertu également du bilan de la LAP qui doit être fait après cinq ans d'existence.

Mme Vermette: ...dire que vous allez établir vos priorités une fois que ce sera déposé, le rapport, en...

Une voix: À l'automne.

Mme Vermette: À l'automne?

M. Meunier (Luc): Le Secrétariat du Conseil du trésor fera rapport ou la présidente fera rapport et pourra, je dirais, mettre en place des critères objectifs sur, je dirais, l'option qui vient d'être mise en place.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): M. le député de Richelieu.

M. Simard: Ce qui ressort de vos propos et ce qui ressort indirectement de l'analyse qui a été faite par le Vérificateur général, c'est que, même pas aux deux tiers du premier quinquennat de la Loi de l'administration publique, vous ? et vous êtes là, comme les hauts fonctionnaires, pour évidemment vous mettre au service des dirigeants politiques ? vous êtes en train de remettre très fondamentalement en question ? je vous écoute,

là, attentivement ? certains des objectifs fondamentaux de la Loi de l'administration publique. Vous dites: C'était un... Vous en parlez presque au passé à chaque fois que vous en parlez.

Moi, j'avoue que ça m'inquiète, ce goût du changement constant, c'est-à-dire on n'a pas donné encore vraiment le temps à ce mode de gestion de fonctionner ? et je pense que la députée de Marie-Victorin l'a bien mis en lumière ? que déjà on arrive avec de nouvelles modes de gestion et on ne termine pas vraiment, on ne donne pas vraiment la chance absolue aux modes de gestion qui avaient été consensuels ? ça ne fait pas 100 ans, là, ça fait quatre ans ? mis en place pour améliorer l'efficience et l'efficacité dans la fonction publique.

Ceci dit, je ne suis pas pour un retour au contrôle absolu du Secrétariat du Conseil du trésor, aussi compétents soyez-vous. Et, tous les compliments, on peut vous les faire. Je vous connais, hein, je connais très, très bien votre structure et j'ai toujours dit qu'avec les Finances ? je m'excuse auprès des autres ministères ? mais c'est vraiment l'équipe la plus extraordinaire qu'il m'ait été donné de rencontrer. Mais il n'en demeure pas moins qu'on doit continuer à aider les organismes à regarder un petit peu par-dessus leur épaule et leur donner les moyens d'atteindre les objectifs.

Par exemple, est-ce que vous avez ? le Vérificateur général s'interroge là-dessus ? est-ce que vous avez même un répertoire des allégements que vous avez consentis ? Est-ce que vous avez prévu ? Par exemple, s'il y en a qui ont demandé des allégements et qui s'en sont servis à mauvais escient, quels sont vos moyens actuellement d'intervention ? Quelqu'un qui, au-delà, par exemple, de son cadre budgétaire, s'est mis à recruter parce qu'on lui avait permis de le faire, qu'est-ce que vous pouvez faire ? Vous me direz : Le problème ne se pose plus, on en a disposé tout à l'heure.

Moyens d'intervention du SCT en regard de la Loi sur l'administration publique

Mais quels sont vos moyens d'intervention ? Moi, il me semble que vous êtes en train d'évacuer le champ de la Loi sur l'administration publique parce que vous êtes déjà ailleurs.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): M. le secrétaire.

n(17 h 20)n

M. Meunier (Luc): Donc, à cet égard-là, je nuancerai quelque peu. Je vais vous donner un exemple pour nuancer le propos. Transformation Alimentaire Québec, c'est un dossier très actif au Secrétariat du Conseil du trésor, dans le groupe effectivement qui travaille sur la notion d'agence, en vertu de la LAP, et il a fallu faire ? et je n'en parle pas au passé, parce que la décision a été prise de créer Transformation Alimentaire Québec en vertu des dispositions de la Loi sur l'administration publique ? mais il a fallu quand même faire le travail de dire que c'est une prestation de services vers le citoyen. Est-ce que cette prestation de services là est une prestation de services à haut volume, répétitif ? Si tel avait été le cas, peut-être que ça aurait penché davantage vers une prestation de Services Québec. Non, on a dit : C'est plutôt une prestation de services quand même spécialisés où ça va prendre des gens, je dirais, avec une certaine expertise pour appuyer, je dirais, l'industrie agroalimentaire au Québec.

Donc, le modèle de la LAP nous a aidés suite aux travaux qui ont été faits, beaucoup plus appropriés pour les objectifs visés pour la prestation de services aux citoyens à l'égard de ce créneau. Donc, je vous dirais, non, on ne remet pas en question puis on ne met pas au passé la Loi sur l'administration publique. La seule chose que je peux vous dire, c'est qu'il y a une donne additionnelle sur la table, et il faut étudier chaque cas. Et le gouvernement a mis en place des agences dans le cadre de la LAP actuellement, mais il a fallu étudier, je dirais, la nouvelle donne qui donne qui existe, qui était la pertinence de dire : Est-ce que c'est une prestation de services qui serait adéquate ou plus appropriée dans Services Québec qu'à l'égard d'une agence LAP. C'est uniquement le sens le mon propos.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Mme la députée de Chauveau.

Mme Perreault: Sur le même sujet, M. le secrétaire, dans ma compréhension à moi, on a tort d'opposer ce que la Loi de l'administration publique permet de faire avec l'agence plus, plus que vous dites pour une raison ? puis je le dis peut-être plus vulgairement, là: c'est que services plus, plus a comme mandat ou comme mission de regrouper un certain nombre de services pour permettre aux citoyens d'accéder à un seul guichet pour un service qui pourrait, par exemple ? peut-être que je me trompe, là... mais pour accéder au gouvernement par un guichet, alors que l'administration publique permet la création d'agences avec un souci d'efficacité au niveau de la prestation d'un service et d'une gestion de coûts.

Donc, on aurait tort d'opposer ces deux façons de faire qui au contraire sont complémentaires. Et le souci qu'on a avec Services Québec, c'est d'offrir aux citoyens un guichet unique. Donc, ce n'est pas ce qu'on va demander, par exemple, à la Régie du cinéma ou à d'autres entités qui auraient, par exemple, à offrir un certain nombre de services précis dans un domaine donné. Alors, je pense que cette analyse-là, elle n'est pas bonne, elle est erronée. Et je veux le dire, parce que c'est important pour le citoyen, qu'on ne croit pas qu'on remet en cause les agences ou le souci qu'on a d'efficacité de services et de coûts que nous permet la Loi sur l'administration publique à cause de la flexibilité puis ce qu'on a créé en plus qui est lui beaucoup plus en fonction d'une prestation de services unique pour le citoyen.

Donc, moi, je pense qu'on a vraiment tort d'opposer les deux. Puis ce serait malveillant, je pense, de la faire, parce qu'au contraire on veut améliorer...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Tu ne peux pas dire ça.

Modes de prestation de services aux citoyens

Mme Perreault: Oh, je m'excuse. Je retire mon mot. Mais, je veux dire, ce serait en tout cas peut-être pas... en tout cas, l'intention ne serait peut-être pas la bonne, dans ce sens-là. Alors, je veux vous entendre là-dessus.

Une voix: ...

Mme Perreault: Peu efficace.

M. Meunier (Luc): Le gouvernement a placé, je dirais, un spectre d'organisation plus large qu'il l'était auparavant puis, si on prend une approche un peu diagramme, systémique, effectivement, on a ajouté, je dirais, deux prestations de services, deux façons d'avoir la prestation de services. Moi, je dis toujours: Il y a un client interne qui est à l'égard du centre des services administratifs et il y a le client externe qui est le citoyen Services Québec, donc on a ajouté deux modes d'organisation dans la prestation de services. Ça ne veut pas dire qu'en amont de ces deux extrêmes-là que les agences créées en vertu de la LAP sont non pertinentes, tout au contraire. Pour avoir discuté avec plusieurs collègues sous-ministres qui me disent: Oui, Services Québec, on va y adhérer parce qu'on a des transactions répétitives à haut volume, avec un grand bassin. Je pense que c'est pertinent. Par ailleurs, on a des fois des services très spécialisés qui vont demander une compétence bien précise, des rencontres individuelles avec le client, et là, non, je pense qu'un modèle d'agence à l'égard de la Loi sur l'administration publique est plus approprié.

C'est juste que maintenant, je dirais, le spectre d'organisation ou les outils que le gouvernement veut se donner pour répondre le plus adéquatement est plus large. Ça ne veut pas dire qu'on rejette un modèle versus l'autre.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Mme la députée de La Peltre.

Mme Hamel: Merci, Mme la Présidente. Bonjour. Je vous remercie d'avoir apporté ces éclaircissements-là, là, c'est très apprécié. Écoutez, moi, je suis une nouvelle membre de cette commission, tout comme mes deux collègues. Ça fait que j'aurais peut-être dû poser la première question parce que finalement j'ai une interrogation qui est à la base, là.

Assouplissements en matière de ressources humaines et financières prévus dans l'entente de gestion

Je voudrais que vous nous expliquez, du moins à moi en tout cas, quel est le processus quand une unité ou une agence veut des assouplissements en matière de ressources humaines, financières et autres, là? C'est quoi, le processus, là, pour obtenir ça?

M. Meunier (Luc): Il faut passer la parole à Mme Pagé ou Mme Bernard, là, qui pourra, de façon très systématique...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Alors, laquelle? Madame...

Une voix: On va trouver la fiche puis on va...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Mme Pagé.

M. Meunier (Luc): ...chacune des étapes. Il y a plusieurs étapes, là. J'ai quelque part ça ici, là, mais...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): D'accord. Bien. Pendant que vous cherchez...

Une voix: ...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Merci, M. le député de Richelieu. Oui, Mme Pagé.

Mme Pagé (Louise): Alors, une unité qui entend... un ministère qui souhaite qu'une unité qui doit être opérationnelle, donc convient d'une convention de performance et d'imputabilité, doit, premièrement, là, analyser les services qu'elle a à rendre. Elle doit se faire un plan d'action qui détermine les services à rendre, les indicateurs qu'elle va prendre pour se mesurer. En plus, elle doit prévoir une déclaration de services aux citoyens, c'est-à-dire que cette unité-là va dire: Moi, je vais répondre aux citoyens à une lettre, dans quatre jours, cinq jours. Donc, ils doivent déterminer des standards qui vont être les leurs. Donc, ils viennent avec un plan d'action. On convient, on travaille avec eux et on les aide à établir la convention de performance et d'imputabilité, qui va leur permettre d'atteindre les cibles de services qu'ils se sont fixées, en discutant avec eux des assouplissements qui sont prévus à la Loi de l'administration financière.

Il y a des assouplissements, au niveau budgétaire, qui sont prévus et il y a des assouplissements qui sont prévus en termes de gestion des ressources humaines. Donc, une convention de performance est convvenue entre l'unité et le dirigeant, donc que ce soit le ministre ou, par délégation, le sous-ministre s'il est partie prenante, et, dépendamment du niveau de service qu'ils ont à rendre, ils peuvent ensuite souhaiter avoir une entente de gestion avec le Conseil du trésor, c'est-à-dire que le ministre titulaire vient au Conseil du trésor, pour obtenir une entente de gestion qui, là, formalise les pouvoirs qu'il peut avoir au terme, je ne sais pas, moi, des crédits au net, du report de crédits, de la fixation du réseau d'encadrement. En tout cas, il y a toute une série d'allégements ou d'assouplissements qui sont prévus, qui sont inclus dans l'entente de gestion, et c'est là que le mode de reddition de comptes est prévu dans un rapport annuel de gestion qui est déposé par le ministre à l'Assemblée nationale.

À grands traits, là, c'est ça. C'est des phases itératives entre le secrétariat et l'unité.

Allégements administratifs octroyés aux agences et UAS

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Sur ça, Mme Pagé, on a... bien, pas nous, mais le Vérificateur a constaté qu'il y avait certaines unités ou agences qui avaient plus d'allégements administratifs que d'autres, et on se demandait s'il y avait... enfin, pas si, mais quel était le facteur qui guidait cette allocation d'allégements. J'imagine que tous les dirigeants d'organismes, d'agences ou d'unités autonomes de service veulent avoir le maximum d'allégements, et, dans certains cas, on constate que c'est très aléatoire. Est-ce que le Conseil du trésor a défini des critères pour établir les allégements qui seraient utiles, requis, essentiels à un certain nombre d'agences? Mme Pagé?

Mme Pagé (Louise): Oui. Non, on n'a pas de critère.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Vous n'avez pas de critère.

Une voix: Non.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Est-ce que c'est quelque chose que vous devriez avoir, à votre avis...

Mme Pagé (Louise): Bien, l'analyse...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...vous qui êtes forte dans la mesure?

Mme Pagé (Louise): L'analyse qu'on fait n'est pas comme ça, c'est: à partir du service qu'ils ont à rendre, c'est quoi, le coffre à outils qu'ils ont besoin. Donc, dans la liste des allégements qui sont possibles pour eux, lesquels vont leur être utiles pour atteindre plus efficacement leurs services.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Eh bien, est-ce qu'à cet égard-là le conseil n'a pas un rôle conseil à jouer justement là-dessus?

Une voix: Oui, on le joue. On le joue.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Parce qu'évidemment, moi, je me mets à la place d'un dirigeant d'organisme puis je veux avoir le moins de contraintes possible, donc le plus d'allégements évidemment, le moins de troubles pour rendre des comptes, donc moins de reddition. Donc, si vous ne m'aidez pas ou bien vous ne me balisez pas trop, c'est quasiment... D'ailleurs, je dis ça parce que, dans l'audition qu'on a eue ce matin, on nous a fait ressortir que la Régie des rentes était très performante et, elle, elle avait eu tout ce qu'un heureux dirigeant d'unité autonome peut souhaiter avoir.

Et donc, on a mis ça sur le dos de l'expérience du président probablement, et je pense qu'il y a beaucoup de ça aussi, parce que c'est

un peu sa capacité à négocier avec le Conseil du trésor, et donc l'expérience que l'on a, qui peut nous aider à établir qu'est-ce qu'on peut aller chercher, jusqu'où on peut aller, là.

n(17 h 30)n

Mme Pagé (Louise): Si vous permettez, Mme la Présidente, il y a aussi l'expérience de l'organisme. Vous parlez de la Régie des rentes. Moi, j'ai été au Conseil du trésor dans ma première vie, de 1988 à 1992, et c'était la première entente de gestion qu'on a tentée de faire. C'était avec la Régie des rentes parce que c'était un des premiers modèles, parce que c'est un grand volume de transactions. Et donc la régie, les gestionnaires pourraient vous dire toutes les étapes qu'on a franchies avec eux pour arriver à une entente de gestion. Je veux juste vous dire que les gestionnaires veulent avoir des assouplissements, oui, mais jamais au détriment de ne pas rendre des comptes.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Je me suis essayée. Mme la députée de Chauveau. Bien, c'est parce qu'on a lu ça un peu en dessous, là. Mme la députée de Chauveau.

Mme Perreault: Avant que ma collègue conclue, je voulais quand même vous laisser sur une note. On sait qu'il y a un suivi du Vérificateur qui a été fait en ce qui a trait au Centre de perception fiscale et au Centre de recouvrement, qui a été quand même un suivi extrêmement positif quant aux résultats de ce suivi-là.

Alors, je veux vous laisser sur une note en vous disant: j'espère que les recommandations qui vont vous avoir été faites par rapport au rapport du Vérificateur général auront les mêmes effets dans l'avenir sur les agences, les nouvelles agences et celles qui vont naître. Merci.

Une voix: Merci.

Rôle du sous-ministre dans le cadre d'une CPI

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Alors, moi, je vais terminer avec quelques questions et puis des devoirs parce qu'ici on donne toujours des devoirs. Vous dites: Quant au sous-ministre, lorsqu'il est partie prenante à une convention, il exerce le pouvoir de surveillance et de contrôle du ministre. Quelles sont les conditions où le sous-ministre est partie prenante? Parce que vous avez dit ça au moins quatre fois. Enfin, chacun votre tour, vous avez dit ça.

Une voix: ...lorsqu'il s'agit d'une unité...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Madame?

Mme Bernard (Andrée): Excusez. Andrée Bernard. Le sous-ministre est partie prenante lorsqu'il s'agit d'une unité à l'intérieur d'un ministère. Quand c'est un organisme, les sous-ministres ne sont jamais partie prenante. C'est parce qu'à ce moment-là il y a un lien d'autorité, c'est pour ça que...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): D'accord. Alors, en terminant, d'abord je vous remercie. Je pense qu'on a eu la réponse à certaines de nos questions. Mais, dans le travail qui a été fait avec le Vérificateur général, ce matin, il y a quand même quelques questions que l'on n'a pas pu poser et sur lesquelles j'aimerais ça que vous nous reveniez. Bon. On en a parlé, mais on n'a pas nécessairement eu de réponse quant au répertoire de tous les allégements que vous avez octroyés aux entités par l'entremise d'une entente de gestion, un répertoire de ça. Alors, vous dites qu'il n'y en a pas. Vous devez sûrement avoir une feuille de route. Je ne peux pas croire que le Conseil du trésor n'a pas de feuille de route là-dessus. Sinon, est-ce qu'il est de votre intention d'en avoir? En tout cas, je vous soumets ça là parce que je pense que c'est important qu'on sache où on s'en va.

M. Meunier (Luc): On pourrait facilement en produire un.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Oui? Bon. Alors...

M. Meunier (Luc): Je peux vous assurer de ça, c'est-à-dire chacun des responsables de suivi, là, d'agence sous sa responsabilité, au Secrétariat du Conseil du trésor...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Bon. Bien, ça, c'était mon autre question...

M. Meunier (Luc): Donc, on pourrait leur demander dans le fond de consolider toute l'information et d'en faire un répertoire.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Si c'était possible, ce serait apprécié. Et j'aimerais ça qu'en nous transmettant ça vous nous indiquiez le nombre d'efforts, c'est-à-dire les ressources que vous affectez à l'appui aux unités autonomes et aux agences. Au Conseil du trésor, il y a combien d'efforts humains, et financiers, et matériels, et informatiques, le cas échéant. Autrement dit, ces activités administratives d'arrière-cour,

combien il y en a qui sont affectées au support des agences? Peut-être que vous l'avez déjà. Si vous ne l'avez pas, ce serait intéressant de savoir ça parce que, pour nous, si on veut savoir le degré de sérieux du Conseil du trésor par rapport à cette activité de support, qui est essentielle, bien on va voir qu'est-ce que ça représente dans vos budgets puis dans vos efforts. Alors, vous le donnez en valeur absolue puis en pourcentage de vos efforts.

Suivi des résultats

Ensuite, une des questions qu'on a discutées ce matin, c'est le suivi que vous effectuez par rapport aux marges de manœuvre additionnelles que vous donnez aux gens. Autrement dit, est-ce qu'à chaque année on vous donne, on fait un rapport que vous devez regarder, j'imagine? D'ailleurs, on a constaté que vous aviez un certain nombre de ? je crois que c'est 18 sur 25 ? de ceux qui doivent faire des conventions, des CPI, là, qui n'ont pas présenté de rapport de performance. Donc, ça ferait sept qui n'auraient pas ? c'est ça? ? sept qui n'auraient pas présenté de rapport de performance?

Une voix: ...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): C'est ça qu'on a eu ce matin, là, dans nos chiffres.

(Consultation)

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Dans les indicateurs, là. Ce matin, on a discuté. Dans les indicateurs de performance, là, vous avez dit: Il y a 18 sur 25 de contrats de performance ou de CPI. C'est quoi? C'est les conventions...

Des voix: ...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...de performance, bon, qui n'ont pas présenté dans leur rapport de performance. Il y en a, disons, 25 moins 18 qui n'ont pas présenté, dans leur rapport de performance, des indicateurs tel qu'ils devaient le faire.

Mme Bergeron (Diane): ...dans le cas d'une entité.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): C'est seulement un? Bon. Alors, la question qui vient à notre esprit, c'est: Quelle est la punition? Y a-t-il une punition? Qu'est-ce que vous faites pour vous assurer que ces rapports d'indicateurs de performance vous sont présentés ou sont présentés à l'Assemblée, dans le rapport de performance? Alors, vous nous direz ce que vous avez fait là-dessus, parce que, nous, il est dénoncé ici, mais on n'a comme pas les moyens de le faire suivre.

Sanctions résultant du non-respect d'une entente de gestion

O.K. L'autre question, c'est effectivement les conséquences sur les entités si elles ne respectent pas les marges de manœuvre de l'entente de gestion. Autrement dit, dans des ententes de gestion, vous leur donnez un certain nombre de marges de manœuvre. Il peut arriver qu'ils ne les respectent pas. Quelle est votre autorité là-dessus? Qu'est-ce que vous pouvez faire?

M. Meunier (Luc): La punition ultime, comme vous le mentionnez, c'est toujours de mettre fin à l'entente de gestion en avisant préalablement l'entité en question.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Oui. Mais vous ne l'avez pas fait souvent.

M. Meunier (Luc): Mais il faut évaluer, je dirais, les raisons à la base de certains résultats non rencontrés. Par ailleurs...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Et, à partir du rapport que le Vérificateur a fait, est-ce qu'il est de votre intention de revoir certaines de ces ententes-là? Parce qu'il y a quand même des choses. Moi, ça m'a étonnée, là, que le centre, vous avez dit... L'Inspecteur des aliments, ce n'est quand même pas rien ça, hein?

M. Meunier (Luc): Ce que Mme Pagé me souligne effectivement, qu'il y a des travaux à l'intérieur de son secrétariat actuellement pour analyser, une à une, chacune des ententes pour prendre position à l'égard de certaines qui ne rendent pas, je dirais, les résultats entendus.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Pouvons-nous vous suggérer de suivre les dates d'activation de ces agences-là comme un guide de référence, autrement dit d'aller au moins voir. Les plus vieilles pourraient au moins...

Une voix: Être revues.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...passer le plus rapidement

possible, parce que, là...

Mme Pagé (Louise): Commencer par les UAS.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Oui. En tout cas, tu sais, si on veut créer des habitudes, vous l'avez dit au début, M. le secrétaire, il y a un changement de culture profond, puis, depuis qu'on travaille d'ailleurs à cette commission puis qu'on discute des unités autonomes de service, le changement de culture nous revient toujours. C'est ce qu'il y a de plus difficile quand on fait ce genre de modifications là, parce qu'on fait affaire avec des êtres humains, puis la résistance au changement est très forte. Alors, si on veut éventuellement exercer un changement, il faut le suivre, il faut l'encourager.

Processus de négociation quant aux allégements administratifs

Bon. L'autre question que j'avais, c'est: Est-ce qu'il est déjà arrivé que des entités ne se soient pas vu accorder des allégements qu'elles auraient demandés? C'est arrivé?

M. Meunier (Luc): Ça arrive fréquemment, je dirais. C'est un processus de négociation, comme vous l'avez souligné tout à l'heure. Certains sont...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Et qu'est-ce qui pourrait faire... Dans quelles circonstances ça a été refusé?

M. Meunier (Luc): L'organisme en question, l'entité en question n'était pas capable de démontrer que l'allégement allait leur permettre d'atteindre la cible de prestation de services aux citoyens. Si on n'est pas capable de le démontrer donc dans le processus de négociation, effectivement il n'y a rien qui permet au Conseil du trésor de justifier l'assouplissement en question.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Donc, dans ces cas-là, est-ce que vous leur aidez à améliorer leur compréhension ou si c'est une fin de non-recevoir?

M. Meunier (Luc): Il y a des discussions constantes...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Oui? O.K. Alors, ça, oubiez-la, vous n'avez pas besoin de me répondre, j'ai la réponse. Bon. Alors...

Une voix: ...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Bien, c'est ça, ça dépend vraiment. Alors, moi, j'en ai plein d'autres, là, mais je pense qu'on a eu pas mal la réponse aux questions, des principales questions en tout cas, qu'on a discutées ce matin, hein? Et je vous remercie beaucoup de votre disponibilité, puis on va attendre vos devoirs. Merci.

M. Meunier (Luc): Merci.

Mme Maltais: Le bilan de l'automne.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Et, chers...

Une voix: ...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): M. le Vérificateur, est-ce que vous voulez ajouter quelque chose? Je suis désolée, j'aurais dû vous passer la parole, mais...

M. Lachance (Renaud): On a dit, tout à l'heure, qu'on était pour tenir compte des travaux de nos vérifications dans l'examen de la LAP. Donc, c'était le mot de la fin que je voulais dire.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Oui, c'est un peu ça, hein? Puis, comme on aura aussi le mandat qui est donné à CIRANO, on va être en mesure de voir dans quelle mesure certaines de ces recommandations-là seront tenues. Alors, merci beaucoup.

Et, chers collègues, j'aimerais ça qu'on reste peut-être pour faire la synthèse, là, hein?

Oui, on va ajourner la partie publique, effectivement. Nous ajournons la partie publique et nous allons faire en quelques minutes la synthèse de nos commentaires. Ça vous va?

(Fin de la séance à 17 h 40)

[▲ 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