ASSEMBLÉE NATIONALE

PREMIÈRE SESSION TRENTE-SEPTIÈME LÉGISLATURE

Journal des débats

de la Commission permanente des finances publiques

Le mardi 17 mai 2005 — Vol. 38 N° 88

Étude des crédits du ministère des Services gouvernementaux (1)

Président de l'Assemblée nationale:
M. Michel Bissonnet

QUÉBEC

Abonnement annuel (TPS et TVQ en sus):

Débats de l'Assemblée	145,00 $
Débats des commissions parlementaires	500,00 $
Pour une commission en particulier:	
Commission de l'administration publique	75,00 $
Commission des affaires sociales	75,00 $
Commission de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation	25,00 $
Commission de l'aménagement du territoire	100,00 $
Commission de l'Assemblée nationale	5,00 $
Commission de la culture	25,00 $
Commission de l'économie et du travail	100,00 $
Commission de l'éducation	75,00 $
Commission des finances publiques	75,00 $
Commission des institutions	100,00 $
Commission des transports et de l'environnement	100,00 $
Index (une session, Assemblée et commissions)	15,00 $

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

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

Assemblée nationale du Québec
Distribution des documents parlementaires
1020, rue des Parlementaires, bureau RC.85
Québec, Qc
G1A 1A3

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

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

Dépôt légal: Bibliothèque nationale du Québec
ISSN 0823-0102

Commission permanente des finances publiques

Le mardi 17 mai 2005 — Vol. 38 N° 88

Table des matières

Remarques préliminaires 1
M. Pierre Reid 1
M. Sylvain Simard 3

Discussion générale 4
Orientations gouvernementales quant aux solutions d'affaires en gestion de l'orientation sur les ressources (SAGIR) 4
Gestion du système automatisé de gestion des informations sur le personnel et du système de gestion budgétaire et comptable 5
Évaluation des coûts associés à l'implantation de SAGIR 6
Particularités de la stratégie SAGIR 10
Options d'utilisation du Centre de services partagés 11
Développement de la stratégie SAGIR 11
Coûts associés à l'arrêt du projet GIRES 13
Objectifs visés par Services Québec, le gouvernement en ligne et le Centre de services partagés 14
Objectifs visés par le projet de loi n° 85 — Loi sur le Centre de services partagés du Québec 17
État d'avancement du plan de rationalisation de la Société immobilière du Québec (SIQ) 18
Conséquences de la mise en place de Services Québec 21
Modes de prestation de services de Services Québec 22
Cheminement des demandes de services à Services Québec 23
Types de services offerts par Services Québec 24
Impact de Services Québec sur les régions 25
Stratégie de développement de Services Québec 26
Conséquences de la mise en place de Services Québec sur les centres locaux d'emploi 26
Contrat relatif aux ministères et organismes désirant mandater Services Québec afin de convenir des ententes de principe à être conclues 26

Documents déposés 28

Autres intervenants

M. Sam Hamad, président

M. Raymond Bernier
M. Alain Paquet
Mme Nicole Léger

* M. Guy St-Onge, ministère des Services gouvernementaux
* M. Marc Fortier, SIQ
* Mme Francine Martel-Vaillancourt, Services Québec

* Témoins interrogés par les membres de la commission

Note de l'éditeur: La commission a aussi siégé en après-midi pour l'étude des crédits du ministère des Finances. Les crédits du volet Gouvernement en ligne du ministère des Services gouvernementaux ont été étudiés à la Commission des institutions le 27 mai 2005.
Les comptes rendus en sont publiés dans des fascicules distincts.

Le mardi 17 mai 2005 — Vol. 38 N° 88

Étude des crédits du ministère des Services gouvernementaux (1)

(Neuf heures trente-huit minutes)

Le Président (M. Hamad): Je déclare la séance de la Commission des finances publiques ouverte. Je demande à toutes les personnes qui possèdent un cellulaire, s'il vous plaît, de l'éteindre.

La commission est réunie ce matin afin d'entreprendre l'étude des crédits budgétaires qui relèvent du ministre des Services gouvernementaux pour l'année financière 2005-2006. Je vous souligne que, conformément à l'horaire établi, les éléments 3 et 4 de ce programme qui concernent le Gouvernement en ligne seront étudiés à la Commission des institutions, le 27 mai prochain. Le vote sur l'ensemble du programme Services gouvernementaux sera donc tenu à la Commission des institutions, au terme de l'étude des crédits concernant le gouvernement en ligne. Pour aujourd'hui, une enveloppe totale de trois heures a été allouée pour l'étude des crédits des autres éléments du programme.

Mme la secrétaire, y a-t-il des remplaçants?

La Secrétaire: Oui, M. le Président. M. Chagnon (Westmount—Saint-Louis) est remplacé par M. Dubuc (La Prairie); M. Gabias (Trois-Rivières) est remplacé par M. Bordeleau (Acadie); M. Moreau (Marguerite-D'Youville) est remplacé par Mme L'Écuyer (Pontiac); Mme Beaudoin (Mirabel) est remplacée par Mme Léger (Pointe-aux-Trembles); et M. Legault (Rousseau) est remplacé par M. Simard (Richelieu).

• *(9 h 40)* •

Le Président (M. Hamad): Merci. Avant de passer aux remarques préliminaires, j'aimerais préciser, avec les membres de la commission, le mode de fonctionnement que nous adopterons. Comme vous le savez, deux modes de fonctionnement sont généralement proposés pour étudier les crédits, celui qui consiste à étudier successivement chaque programme ou, dans ce cas-ci, chaque élément du programme selon l'ordre de présentation au livre des crédits ou celui qui consiste en une discussion d'ordre général sur l'ensemble des éléments.

D'autre part, afin que les échanges soient fructueux, je vous suggère que nous procédions par blocs d'échange de 20 minutes par côté, incluant les questions et les réponses. Cela vous convient-il? Est-ce qu'on choisit 20 minutes, le bloc, discussion générale? O.K. Consentement? O.K., alors on va aller avec une discussion générale avec un bloc de 20 minutes. Chaque bloc, ça veut dire questions et réponses incluses de chaque côté, incluant le troisième parti qui n'est pas là, ce matin. Alors, on va travailler comme ça.

Remarques préliminaires

Nous débuterons donc, sans plus tarder, avec les remarques préliminaires. M. le ministre, vous avez la parole.

M. Pierre Reid

M. Reid: Merci, M. le Président. L'étude des crédits budgétaires consacrés aux Services gouvernementaux, dont j'ai le privilège d'avoir la responsabilité depuis le 18 février dernier, constitue une étape importante dans la mise en place de ce portefeuille stratégique pour le développement de l'Administration publique québécoise. En effet, les services aux citoyens et aux entreprises constituent l'une des missions les plus fondamentales de l'État. Le gouvernement travaille d'ailleurs de façon constante, dans tous les aspects de son action, pour s'assurer que ces services soient à la hauteur des attentes des citoyens.

Avant d'aller plus loin, permettez-moi, M. le Président, de vous présenter les membres de l'équipe de direction du ministère des Services gouvernementaux qui m'accompagnent pour cette séance de la Commission des finances publiques: d'abord, la sous-ministre, Mme Raymonde Saint-Germain, ainsi que M. Robert Desbiens. Est-ce qu'il est ici, aujourd'hui?

Une voix: ...

M. Reid: Ah, d'accord, il est à une conférence fédérale-provinciale, il a dû s'absenter. Et M. Gordon Smith, sous-ministre adjoint aux services partagés. La secrétaire générale, Mme Marielle Charland, est également présente. Et on aura l'occasion d'entendre, un peu plus tard, j'imagine, le président de la SIQ, M. Fortier, qui est ici, avec quelques-uns de ses vice-présidents. J'aimerais également souligner la présence de Mme Francine Martel-Vaillancourt, présidente-directrice générale de Services Québec, et donc de M. Fortier, président-directeur général de la SIQ. Ces deux organismes sont également placés sous la responsabilité du ministre des Services gouvernementaux. Je remercie toutes ces personnes ainsi que les membres de leur équipe pour leur disponibilité et leur présence ici, aujourd'hui.

Comme les membres de cette commission le savent bien, le processus législatif qui viendra confirmer officiellement la création du ministère des Services gouvernementaux est actuellement en cours devant l'Assemblée nationale. L'adoption du projet de loi n° 96 et l'octroi des crédits budgétaires nécessaires à la réalisation de sa mission permettront à l'équipe des Services gouvernementaux d'avoir tous les outils en main pour pouvoir procéder à la réalisation de sa mission. Cette mission essentielle consiste à développer un ensemble de moyens en vue d'offrir aux citoyens et aux entreprises ainsi qu'aux ministères et aux organismes gouvernementaux un accès simplifié à des services de qualité sur tout le territoire du Québec. M. le Président, je suis convaincu que tous les membres de cette commission s'entendent sur l'intérêt et l'importance de la création d'un ministère dédié aux services gouvernementaux. Il s'agit d'une façon claire et efficace de canaliser les énergies de l'ensemble de l'administration en faveur de l'amélioration des services aux citoyens.

Il existe beaucoup de bonne volonté et d'initiatives louables au sein des ministères et organismes, pour assurer la qualité des services aux citoyens, et des progrès encourageants ont été faits au cours des récentes années. Toutefois, pour que l'État dans son ensemble rehausse, de façon pertinente et durable, la qualité de ses services, il faut exercer un leadership et s'assurer que les efforts de chacun soient bien soutenus. C'est là qu'intervient le ministère des Services gouvernementaux, responsable des aspects cruciaux du développement de la prestation de services et chargé de soutenir les efforts des ministères et organismes. La nomination, par le premier ministre du Québec, d'un ministre des Services gouvernementaux et d'un ministre délégué au Gouvernement en ligne constitue en ce sens un geste significatif pour concrétiser cette vision d'un État qui place le citoyen au coeur de sa mission.

La restructuration et l'organisation des services aux citoyens et aux entreprises sont des mandats prioritaires de la modernisation de l'État que notre gouvernement a entrepris depuis son entrée en fonction. Les changements dans nos façons de faire ont pour but d'améliorer la performance de l'État afin que les ressources soient concentrées sur l'essentiel, c'est-à-dire offrir aux Québécoises et aux Québécois des services toujours plus accessibles et de qualité. Pour remplir sa mission, le portefeuille des Services gouvernementaux compte, pour l'année 2005-2006, sur un effectif représentant 1 557 équivalents temps complet, dont 1 049 oeuvrent dans le cadre des fonds spéciaux gérés par le ministère et 508, dans les autres unités administratives, soit Services Québec, le Gouvernement en ligne, la Direction et les services à l'organisation ainsi que les Services administratifs. À ce nombre s'ajoute aussi l'effectif de 644 personnes qui travaillent au sein de la Société immobilière du Québec.

Puisque le ministère prend actuellement forme, vous me permettrez de prendre un moment pour présenter, un peu plus précisément, la nature de ce portefeuille stratégique. Tout d'abord, la mise en place Services Québec. Comme vous le savez, le projet de loi créant ce guichet unique entièrement dédié à la prestation de services a été adopté en décembre dernier, et la présidente-directrice générale a été nommée il y a un peu moins d'un mois. Services Québec est l'une des pierres angulaires du Plan de modernisation 2004-2007 lancé par notre gouvernement. Avec sa mise en place, nous poursuivons l'objectif de simplifier l'accès des citoyens à... et des entreprises, pardon, aux services publics. Nous voulons réduire le nombre de démarches à effectuer pour obtenir de l'information ou des services gouvernementaux. L'année 2005-2006 sera donc consacrée à l'entrée en opération de ce guichet multiservice qui permettra d'améliorer de façon significative la qualité des services gouvernementaux offerts aux citoyens et aux entreprises.

Deuxièmement, le déploiement du gouvernement en ligne. L'année 2004-2005 a été... pardon, a déjà donné des résultats intéressants. Sur les 93 initiatives recensées en début de l'année, 75 ont été complétées. C'est le signe d'un effort soutenu au sein de la communauté gouvernementale. Parmi les réalisations, notons la mise en place du portail gouvernemental de services qui donne un accès centralisé à l'ensemble des services gouvernementaux en ligne et qui s'est enrichi, au cours de la dernière année, de divers volets spécialisés destinés aux entreprises, aux clientèles internationales et à la jeunesse. Un tel regroupement d'informations et de services permet aux citoyens de trouver beaucoup plus facilement ce dont ils ont besoin. Dans le même esprit, je pense aussi à la mise en place du Service québécois de changement d'adresse. Plus de 172 000 Québécois et Québécoises l'ont utilisé depuis juin 2004, pour signifier leur déménagement, et ce, en une seule démarche à six ministères et organismes publics.

Mon collègue le député de Verdun aura l'occasion de revenir plus en détail sur le développement des services en ligne, lors de la séance du 27 mai, je crois, de la Commission des institutions, mais j'aimerais tout de même prendre un instant pour souligner que le déploiement du gouvernement en ligne se fait aussi en soutien à des initiatives communautaires et au développement de la vie démocratique. Par exemple, mon collègue a récemment annoncé un soutien financier de 300 000 $ au développement du portail *Arrondissement.com* et 150 000 $ pour les projets de l'organisme Communautique. Dans les deux cas, il s'agit de projets qui interviennent à l'échelle des communautés et des quartiers et qui rapprochent les citoyens des technologies de l'information.

Nous avons également, au cours de l'année, procédé à la tenue de plusieurs consultations en ligne, que ce soit sur l'avenir des cégeps, l'assurance médicaments, la conciliation travail-famille et la pleine participation des aînés au développement de notre société. En développant un service en ligne, nous voulons renforcer la relation entre le citoyen et le gouvernement et réduire la fracture numérique qui limite actuellement l'accès d'une portion de la population à ces technologies. D'ailleurs, pour l'ensemble de ces initiatives et programmes, le ministère des Services gouvernementaux se soucie de l'accessibilité et de la pertinence des services offerts aux clientèles qui ont des besoins spécifiques, qu'il s'agisse de desservir chaque région du Québec selon ses particularités ou de répondre aux besoins des personnes handicapées, des aînés, des immigrants et d'autres clientèles, par exemple, qui auraient des besoins du côté linguistique, des besoins d'horaires pour la conciliation travail-famille, par exemple.

Autre dossier d'importance, l'implantation du Centre des services partagés dont le projet de loi permettant la création a été adopté la semaine dernière. Je n'insisterai pas très longuement sur le Centre des services partagés du Québec, M. le Président, puisque cette commission a déjà eu l'occasion de se pencher en détail sur la question. Je tiens tout de même à rappeler l'intérêt de cette approche qui permet d'offrir à l'ensemble des ministères et organismes un expertise de pointe dans des services relevant de la gestion financière et comptable, des ressources humaines, de l'approvisionnement et des technologies de l'information. L'organisation selon le modèle des services partagés correspond à un modèle éprouvé qui offre des économies d'échelle et qui permet aux organisations de mieux se concentrer sur leur mission première. En se dotant d'un tel centre d'excellence en services partagés, les services gouvernementaux pourront mieux remplir cet aspect de leur mission qui consiste à soutenir les efforts des ministères et organismes du gouvernement dans le développement des services aux citoyens et aux entreprises. Le ministère des Services gouvernementaux a également sous sa responsabilité Les Publications du Québec. Au-delà de sa mission d'Éditeur officiel du gouvernement du Québec, avec la publication

de la *Gazette officielle*, des lois et règlements, cet éditeur connaît des succès auprès du grand public, avec des titres aussi diversifiés que les trousses permettant aux citoyens de rédiger simplement un testament, le bail type pour louer un logement, de magnifiques collections sur l'histoire ou encore des livres de jeunesse du Musée national des Beaux-Arts du Québec.

● *(9 h 50)* ●

Enfin, la Société immobilière du Québec est aussi sous la responsabilité du ministre des Services gouvernementaux. Cette société a fait l'objet d'une réorganisation majeure au cours de la dernière année. L'adoption de nouvelles façons de faire lui a permis de réduire son personnel, assurant ainsi une économie récurrente de l'ordre de 7 millions de dollars tout en améliorant le service à la clientèle. Tous les efforts ont été canalisés pour satisfaire la clientèle et recentrer la société sur sa mission première qui est de loger les ministères et les organismes publics au meilleur rapport qualité-prix. D'ailleurs, il faut remarquer — on aura l'occasion d'en parler peut-être — que la SIQ s'est donné un centre d'appels avec un numéro unique pour améliorer le service à la clientèle.

Le portefeuille des Services gouvernementaux comprend aussi deux fonds spéciaux, soit le Fonds des services gouvernementaux et le Fonds de l'information gouvernementale. Le Fonds des services gouvernementaux finance une vaste gamme de biens et services spécialisés offerts à la communauté gouvernementale. Il s'agit du développement et de l'exploitation informatique, des télécommunications, de la collecte et de l'expédition du courrier, de la reprographie, de la vente et de la distribution de fournitures et d'ameublement de bureau, de l'entretien de l'équipement bureautique, du soutien à la gestion des ressources et finalement du transport aérien nécessaire à la protection du public et à certaines fonctions gouvernementales.

Le Service aérien gouvernemental rend d'ailleurs des services essentiels à la population comme le transport à caractère médical ou la lutte aux feux de forêts. Dans ce dernier cas, le travail des pilotes et de l'équipe technique du Service aérien gouvernemental dépasse même nos frontières, puisque les avions-citernes québécois se rendent régulièrement dans les autres provinces du Canada ou ailleurs dans le monde, comme ils l'ont fait lors des immenses feux qui ont affecté la Californie ou la Colombie-Britannique au cours des dernières années. Pour sa part, le Fonds de l'information gouvernementale fournit aux ministères et organismes gouvernementaux l'expertise-conseil et des services dans le domaine de la publicité et du placement médias, des expositions, des services techniques en audiovisuel, de la traduction, de la gestion des droits d'auteur, de l'édition et de la diffusion des publications gouvernementales.

Pour remplir les mandats qui lui sont confiés, le ministère des Services gouvernementaux compte sur des ressources budgétaires s'élevant à près de 359 millions de dollars. Ces ressources se répartissent comme suit: 53,9 millions de dollars pour le programme des Services gouvernementaux; des dépenses de 266,9 millions de dollars pour le Fonds des services gouvernementaux et des dépenses de 37,7 millions de dollars pour le Fonds de l'information gouvernementale. Les crédits alloués aux Services gouvernementaux sont en hausse de 3,4 millions de dollars par rapport à 2004-2005. Cette hausse est destinée en grande partie à couvrir la mise en place du portefeuille des Services gouvernementaux, incluant Services Québec. 12,9 millions de dollars sont prévus à ce jour pour Services Québec, dont 11,9 millions font suite au transfert de Communication-Québec et de l'équipe de gestion préalablement au Secrétariat du Conseil du trésor. 19 millions sont également prévus pour le développement du gouvernement en ligne. Ces sommes représentent respectivement 24 % et 35 % de l'enveloppe des Services gouvernementaux. Le Fonds des services gouvernementaux quant à lui voit ses dépenses augmenter de 5,7 millions de dollars et ses revenus, de 5,9 millions, soit 2,2 % dans les deux cas. La hausse est attribuable essentiellement à l'augmentation prévue du volume d'activité notamment dans les technologies de l'information.

Les crédits accordés à l'investissement s'élèvent à 25,2 millions principalement attitrés à la réalisation de projets liés au gouvernement en ligne. Il est à noter que les investissements du fonds dans les projets de technologie de l'information et des communications connaissent, cette année, une augmentation de 43,3 millions. Ces sommes serviront à des développements technologiques dont la finalité est d'améliorer les services aux citoyens. On pense à des projets comme la mise en place du Réseau national intégré de radiocommunication, la modernisation des ordinateurs centraux et la poursuite du projet de Service québécois d'authentification gouvernementale ainsi qu'à diverses initiatives visant à l'amélioration des services en ligne.

Dans le cas du Fonds de l'information gouvernementale, les montants demeurent essentiellement inchangés par rapport à l'année précédente. Par ailleurs, il est important de rappeler que la mission des Services gouvernementaux s'exprime au-delà du travail du ministère lui-même, puisque sa mission l'amène à travailler avec l'ensemble des ministères et organismes, afin de soutenir et de coordonner l'amélioration des services aux citoyens. L'impact que nous désirons avoir sur la prestation de services de l'ensemble du secteur public dépasse donc les services et les directions du ministère lui-même et le cadre budgétaire dédié à ses activités propres. Le ministère des Services gouvernementaux agit ainsi comme catalyseur pour renforcer la culture de services publics dans tous les domaines d'intervention du gouvernement. C'est une mission ambitieuse, essentielle et stimulante.

La prochaine année s'annonce fort remplie, M. le Président. L'implantation de Services Québec, le développement du gouvernement en ligne et la mise sur pied sur Centre de services partagés du Québec constituent des défis d'envergure qui pourront modifier de façon significative la manière dont fonctionne le gouvernement en matière de prestation de services.

Mon collègue le ministre délégué au Gouvernement en ligne et moi-même sommes très heureux de nous consacrer à cette tâche avec toute l'équipe des Services gouvernementaux, une équipe dédiée à la modernisation de l'État québécois pour mieux servir les citoyennes, les citoyens et les entreprises du Québec. Merci, M. le Président.

Le Président (M. Hamad): Merci, M. le ministre. M. le député de Richelieu.

M. Sylvain Simard

M. Simard: Merci, M. le Président. D'abord, permettez-moi de vous saluer, M. le Président, et de saluer

les membres de la commission, et de dire mon plaisir, ce matin, de faire ce travail sur les crédits en compagnie du ministre et de son équipe, une équipe qui ne m'est pas totalement étrangère, vous le comprendrez, et pour laquelle vous ne serez pas surpris si je dis que j'ai beaucoup d'estime. Alors, il y a eu quelques nouveaux visages, mais dans l'ensemble ce sont des gens qui, avec compétence, depuis déjà un certain nombre d'années, assurent á l'État du Québec une qualité de service qui est incontestable.

M. le Président, je ne serai pas très long dans mes remarques préliminaires, parce que j'estime que nous devons aller assez rapidement à l'échange questions-réponses. Je voudrais, avant de commencer, cependant dire mon regret. Et je l'ai dit hier et je trouve que c'est une drôle d'attitude de la part des ministériels. Il y a une série de questions. Dans le cas de votre ministère, c'est 13 questions qui sont au début du cahier, des questions particulières qui n'entraînent pour toute réponse à chaque fois que les Services gouvernementaux ne répondent pas à cette demande particulière. Je ne comprends pas, hein, cette volonté des ministériels de ne pas répondre à toutes sortes de questions tout à fait légitimes du genre: Pour toutes les sociétés créées — dans ce cas-ci, ça s'applique peut-être un peu moins; mais sur le personnel; sur les comités ministériels auxquels appartiennent, auxquels participent le ministre, le ministère; la copie des études, scénarios et analyses réalisés concernant la régionalisation, la déconcentration des effectifs, des programmes du ministère. Ce sont des questions toutes pertinentes à mon avis qui auraient mérité une réponse. En tout cas, si la question n'est pas tout à fait pertinente dans certains cas spécifiques, il aurait été de bon aloi, il me semble, d'expliquer pourquoi.

Alors, laissez-moi d'abord vous dire mon regret de voir que dans votre cas les 13 premières questions particulières ont été mises de côté au profit de: Le ministère ne répond pas à cette question. Ce n'est pas faire preuve d'une volonté de transparence et de collaboration que de répondre de cette façon-là. Il me semble que ce n'est pas comme ça qu'on avance.

M. le Président, j'ai écouté attentivement le ministre. Je vais poser un certain nombre de questions, tout à l'heure, concernant les principaux domaines. Nous allons évidemment parler beaucoup, hein, d'informatisation, notamment de la gestion des services informatiques, notamment des suites du projet GIRES. Alors, nous allons avoir une discussion que je veux en profondeur. Je la souhaitais depuis un certain temps, donc vous comprendrez, M. le Président, que je prenne un certain temps sur cette question, de façon à ce que nous ayons des réponses à nos interrogations. Nous allons évidemment parler, s'il nous reste du temps, de la SIQ, des services gouvernementaux tels qu'ils ont fonctionné pendant l'année, parce qu'il faut bien le dire, qu'il y a des nouvelles structures qui vont s'implanter. On a voté Services Québec au mois de décembre. On voudra sans doute savoir — et ma collègue qui sera là, tout à l'heure, voudra le savoir — où en est le dossier. Quant à moi, évidemment, je ne m'attends pas à ce que services partagés soient déjà en fonction et poser des questions là-dessus. Nous sortons d'un débat sur sa mise en oeuvre qui fut très intéressant, mais c'est l'occasion aussi de poser un certain nombre de questions sur certaines priorités dans l'allocation des ressources.

Voilà, M. le Président, je suis prêt à passer au premier bloc de questions.

Discussion générale

Le Président (M. Hamad): ...M. le député de Richelieu, à vous la parole. On passe au bloc de 20 minutes de questions et réponses.

● *(10 heures)* ●

M. Simard: Merci, M. le Président. C'est toujours moi.

Orientations gouvernementales quant aux solutions d'affaires en gestion de l'orientation sur les ressources (SAGIR)

M. le Président je rappelle un petit peu, pour nos collègues et pour le ministre, comment les choses se sont passées concernant le SAGIR et les décisions, les orientations du gouvernement sur cette question.

Il y a eu d'abord un groupe de travail sur l'intégration et la rationalisation des services administratifs qui a remis son rapport. D'ailleurs, ça a été un moment important. C'était devant cette commission que cela a été fait. Lors de l'étude du projet de loi n° 85, nous avons eu droit à la première version du rapport qui a été remis par le groupe sur l'intégration et la rationalisation des services publics. Et sans grande surprise on a pu lire, dans ce rapport, un paragraphe extrêmement important où le groupe recommande, et je le cite, «le plus rapidement possible — le plus rapidement possible — l'implantation d'un progiciel de gestion intégrée des ressources». En d'autres mots, le groupe recommande de poursuivre — c'est bien ça, hein, un progiciel de gestion intégrée des ressources, c'est exactement ce qu'était GIRES — en d'autres mots, le groupe recommande de poursuivre ce qu'était pour l'essentiel le projet GIRES auquel la présidente du Conseil du trésor a mis fin abruptement parce que — c'est la seule raison que j'ai pu trouver jusqu'à maintenant — c'était le gouvernement précédent qui l'a mis en place. Je vais le démontrer cet avant-midi, assez clairement, et j'espère que nous pourrons travailler ensemble à éclairer le sujet, je vais démontrer clairement que les projets de substitution qui sont mis en marche actuellement ont déjà coûté beaucoup plus que prévu et à la fin coûteront au moins autant que ce que GIRES aurait coûté. Et, pendant des années, nous nous serons privés d'un système intégré de gestion des ressources jugé par tout le monde essentiel.

D'ailleurs, lorsque nous avons étudié la loi n° 85, le projet de loi n° 85, vous vous en souvenez, M. le Président, les gens d'Hydro-Québec sont venus témoigner pour expliquer les conditions de succès de services partagés dans une entreprise, dans une organisation, et la première condition de succès qu'ils ont mise de l'avant, c'est le fait de disposer d'un système intégré de gestion des ressources. Sans cela, disaient-ils — et je me souviens très clairement des propos de M. Charlebois lorsqu'il est venu témoigner — sans un tel système, il n'est pas possible de faire des gains réels d'efficacité et de qualité.

Alors, est-ce que le ministre des Services gouvernementaux peut reconnaître — et, non, il ne le fera pas d'emblée, je le dis tout de suite, là, mais peut-être qu'à la fin de l'exercice un certain doute existera chez lui — peut reconnaître que ça a été une erreur pour son gouvernement de mettre fin au projet GIRES et nous confirmer qu'après avoir perdu deux années à mon avis inutilement le gouvernement se dirige finalement vers l'implantation d'un

progiciel de gestion intégrée des ressources qui, même s'il n'en a pas pour l'instant toutes les fonctionnalités, ressemble étrangement au projet GIRES et risque d'y ressembler de plus en plus, à mesure que le projet va se développer?

Le Président (M. Hamad): M. le ministre.

M. Reid: Merci, M. le Président. Je pense que la conversation que nous aurons aujourd'hui montrera hors de tout doute, au contraire, que ce n'était pas une erreur d'arrêter le projet GIRES et de repartir sur des meilleures bases. Là-dessus, c'est tout à fait heureux que nous puissions en parler en commission.

M. le député de Richelieu dit qu'on aurait perdu du temps à avoir arrêté le projet GIRES. En fait, si on n'avait pas arrêté le projet GIRES, selon toute probabilité, on serait dans un fouillis d'implantation indescriptible et on ne profiterait pas des avantages de ce qui serait éventuellement déjà développé de ce projet. Et, M. le Président, c'est un projet qui essaie de développer tout en même temps pour tout le monde. C'est un projet qui se dirigeait vers un mur au niveau de l'intégration, du développement et au niveau de l'implantation. M. le Président, quand on regarde les plans d'implantation qui étaient associés à GIRES, il y a des ministères, sinon la majorité des ministères devait se retrouver un moment, avec quatre équipes d'implantation pour quatre morceaux différents du projet GIRES, avec un échéancier tel que les probabilités étaient fortes que le projet ne soit pas développé complètement sur le plan informatique et qui faisait en sorte que n'importe quelle personne expérimentée dans l'informatique, dans la gestion de projet voit, au vu des échéanciers, qu'il y avait une quasi-impossibilité de pouvoir implanter ce qui aurait pu être développé.

Mais, au-delà de ça, le développement lui-même n'était plus sous le contrôle du gouvernement, et c'est un projet qui avait été annoncé à 90 millions de dollars, qui avait été déjà réannoncé plusieurs fois. Je pense que les annonces gouvernementales de l'époque le mettait à 300 millions, je pense. Les évaluations, quand on tient compte de tous les coûts, montraient que, si tout était pour aller bien, ce qui était tout à fait improbable, c'était quelque chose qui aurait coûté entre 800 et 900 millions de dollars quand on tient compte de tous les coûts. Et le problème, c'était qu'effectivement il y avait des pertes de contrôle importantes.

Une des pertes de contrôle les plus significatives, c'était la perte de contrôle des ajouts. On sait, depuis déjà de nombreuses années — et c'est dans tous les manuels de gestion de projets informatiques — que, si on ne contrôle pas les demandes supplémentaires... Vous savez, M. le Président, quand quelqu'un dit: Tant qu'à être là, on devrait faire ça en plus parce qu'on est dedans, bien, en informatique, ça, c'est le plus gros problème qui ne peut pas arriver, parce que ça a l'air de rien, un petit changement quelque part n'a l'air de rien, mais il se répercute généralement sur plusieurs dizaines, voire plusieurs centaines de programmes, de morceaux qui sont développés, qu'il faut retravailler. Et plus il y a de ce type de changement et d'ajout, plus on a un système dont on perd le contrôle au niveau de son développement, au niveau des temps de développement, au niveau des coûts de développement et au niveau de la qualité de ce qui ressort d'un système comme celui-là.

Donc, il est clair qu'en repartant sur de nouvelles bases l'équipe qui a travaillé — parce qu'il y a une équipe qui a travaillé à récupérer ce qu'on pouvait récupérer du programme GIRES — cette équipe-là a avancé sur une base plus modeste, en s'assurant qu'on ne va pas faire une inflation des demandes au fur et à mesure. Et ce n'est pas un problème unique au gouvernement du Québec ou au projet GIRES, c'est un problème qui a déjà existé, c'est un problème type qu'il faut éviter. Alors, évidemment, des nouvelles bases devront éviter ce type de problème là, et je peux vous assurer, M. le Président, et je peux assurer le député de Richelieu que nous avons effectivement mis en place un mécanisme dans le cadre d'une stratégie qui s'appelle SAGIR, qui évite ce type de difficulté là.

Je suis convaincu, M. le Président, que, si on avait continué GIRES, aujourd'hui, on serait dans un problème majeur, un fouillis au niveau de l'implantation et qu'on se dirigerait probablement vers l'abandon d'un système, après avoir consacré probablement beaucoup plus d'argent qu'on ne l'a fait dans GIRES. Vous savez, GIRES, ça a coûté, en termes d'investissement, avant qu'on l'arrête, ça a coûté 207 millions de dollars. On a travaillé sur des nouvelles bases, pour en récupérer le maximum. On en a déjà recyclé 51 millions récupérés de valeurs de ça. On pense qu'on est capables d'en recycler encore 26 millions, je pense, ce qui veut dire qu'il y a une perte nette de 130 et quelques millions de dollars, là, de cette aventure de GIRES.

Le Président (M. Hamad): Le député de Richelieu.

Gestion du système automatisé de gestion des informations sur le personnel et du système de gestion budgétaire et comptable

M. Simard: J'aurai l'occasion plus tard, M. le Président, de démontrer assez clairement qu'il s'agit, lorsqu'on avance des chiffres de 850 millions, d'une comptabilité assez créative qui ne tient pas compte, entre autres, des économies réalisées à partir de certaines étapes de réalisation. À terme, ce sont des économies de 90 millions par année qui étaient évaluées par tous les gens qui sont derrière vous, là, qui ne sont pas moins compétents aujourd'hui qu'ils ne l'étaient à l'époque. C'était unanime derrière vous pour nous dire que ces économies étaient en voie de se réaliser, mais nous y reviendrons tout à l'heure.

Depuis deux ans, comment le gouvernement a comblé les besoins urgents au niveau du remplacement du système automatisé de gestion des informations sur le personnel, SAGIP, et du système de gestion budgétaire et comptable, SYGBEC? Comment vous avez fait fonctionner ces deux systèmes depuis deux ans? Combien ça a coûté?

● *(10 h 10)* ●

M. Reid: Alors, M. le Président, après l'abandon de GIRES comme projet, ce qui a été mis en place, ce sont des nouvelles bases dans lesquelles d'abord il y a une approche par étapes, une approche par étapes pour diminuer les risques énormes qui sont associés au fait qu'on fasse un projet de très grande envergure et qu'on veuille tout faire simultanément.

Alors, on s'est consacrés d'abord à l'approche, au remplacement des systèmes liés au système financier et à la création d'un système, qui ne remplace pas un système

existant parce qu'il n'existait pas, de système intégré de gestion des ressources. Donc, les deux combinés, ce sont des efforts au niveau du développement qui ont été faits, des efforts et en même temps de recyclage de ce qui avait été fait dans le cadre de GIRES. Nous avons réussi à recycler et à récupérer donc 51 millions de valeurs par rapport à ce que GIRES avait déjà développé, et, pour le récupérer et pour finaliser, on a ajouté 39 millions de dollars, pour un total donc de 90 millions de dollars, pour en arriver à un logiciel qui est développé au moment où on se parle. Donc, au moment où on se parle, cette partie de gestion des ressources financières et de gestion des ressources matérielles est développée donc dans son noyau, suffisamment développée pour qu'elle puisse être applicable. Et, à l'heure actuelle, au moment où on se parle, ce système est implanté dans trois ministères, le ministère des Services gouvernementaux pour les achats, le Conseil du trésor et le ministère des Finances.

Et donc ce système est opérationnel et fonctionne. Ce qu'il reste, c'est l'implantation de ce système dans les ministères et organismes. C'est une opération qui va prendre deux ans, pour laquelle un soin très attentif a été mis — il y aura des coûts associés à cela — pour être certains que l'implantation se fasse graduellement, qu'elle se fasse de façon contrôlée, qu'elle se fasse avec la formation des personnes, de façon adéquate, qu'elle se fasse avec les changements et les adaptations qu'il va falloir faire, parce que, chaque ministère ayant sa propre complexité, il y a des liens informatiques à faire avec ce système central qui vont se faire au fur et à mesure que l'implantation va se faire. L'implantation va se faire selon les vagues sur deux ans, c'est-à-dire: ce n'est pas tous les ministères qui vont y arriver, qui vont le faire en même temps, de telle sorte que ça puisse être sous contrôle, ce qui n'était pas prévu du tout au niveau de GIRES. Il n'y avait pas ce type de contrôle.

Donc, il y a eu du travail qui s'est fait, du travail qui donne des résultats concrets — je suis persuadé pour ma part que, si on avait voulu continuer à tout faire en même temps, il n'y aurait rien de concret, d'applicable et qui fonctionnerait au moment où on se parle — et qui va être intégré dans le mode de fonctionnement gouvernemental, dans les deux prochaines années, et qui va permettre effectivement de fournir au Centre de services partagés un système. Et on est tout à fait d'accord avec ça, M. le Président, le député de Richelieu a tout à fait raison, et ça nous a été dit par le groupe de travail, par Hydro, et il suffit de parler un peu à qui connaît les services partagés, on est tous d'accord là-dessus: ça prend un système de gestion intégré des ressources. Là où on diverge totalement, M. le Président, entre le député de Richelieu et moi, c'est que GIRES n'était pas la réponse. C'était une réponse idéalisée, mais c'était une réponse pour laquelle l'envergure, la taille, le type de développement, les prévisions d'implantation et les échéanciers ne permettaient pas une réalisation réaliste de ce système.

Alors, nous avons arrêté cette aventure et nous avons reparti la modernisation des systèmes de l'État pour la gestion intégrée des ressources sur de nouvelles bases, en essayant de récupérer au maximum les efforts qui avaient été consentis pour GIRES. Et à date on a réussi à en récupérer 51, millions. On pense être capables, dans des étapes subséquentes, d'en récupérer peut-être encore 26, millions.

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

Évaluation des coûts associés à l'implantation de SAGIR

M. Simard: M. le Président, à mon tour de parler de vision idéalisée. En fait, ce que l'on constate, c'est, depuis l'abandon du projet GIRES, une course rapide des plus débrouillards des ministères pour combler les nombreux besoins des systèmes mission qui ne sont pas comblés actuellement ou qui ne sont même pas prévus à être comblés par les nouveaux systèmes en marche. Par exemple, M. le ministre, le ministère du Revenu a choisi un ERP d'Oracle pour effectuer le suivi des débiteurs dans le cadre de sa réforme des systèmes de l'impôt des particuliers en dehors du projet SAGIR, hein, donc des coûts qu'il faut rajouter. Les gens du Revenu avaient besoin, hein, pour implanter leur réforme. Ils se sont dirigés vers cela.

Il y a aussi toutes sortes de fonctionnalités qui ne sont même pas prévues au système actuel et qui vont devoir, un jour ou l'autre, être intégrées comme fonctionnalités. Par exemple, les modules Projets, Comptes à recevoir et Inventaires, je crois, à moins que vous me disiez le contraire, sont exclus. Au ministère des Transports, comment est-ce qu'on va suivre les inventaires dans les différents points de service, sans un module Inventaires? Évidemment, on peut toujours interfacer les systèmes actuels avec le nouveau système, mais vous voyez tout de suite les coûts considérables et le manque de productivité d'une telle solution.

En fait, combien de solutions, comptes à recevoir — ce serait intéressant de vérifier ça — combien de solutions, comptes à recevoir sont maintenant en développement, dans différents ministères? Les ministères le signalent, qu'ils ont reçu de l'abandon du projet GIRES, c'est que la plupart de leurs besoins ne seraient pas satisfaits par les nouveaux programmes gouvernementaux. Et, je vous le dis, M. le ministre, il va falloir les comptabiliser, ces nouveaux systèmes qui sont actuellement implantés à gauche et à droite, pour faire face aux difficultés présentes et aux défis présents.

Et un autre exemple. La Régie des rentes a implanté VIRTUO, hein — c'est un nouveau système informatique — suite à son retrait du projet GIRES, et la RAMQ vient aussi de solutionner cette solution. Tout ça, ce sont des coûts qu'il va falloir un jour ou l'autre. Moi, ce que j'aimerais avoir à ce moment-ci... Je vous le dis parce que déjà il y a des sauts de coûts majeurs entre ce que le Vérificateur général nous annonçait l'an dernier — autour de 160 millions, je crois, comme coûts d'installation, de mise en place du projet SAGIR — et les coûts confirmés par vos réponses à nos questions. On a déjà un 100 millions d'augmentation en moins d'un an. Vous admettez vous-même maintenant: c'était 160 millions, l'an dernier, que le Vérificateur général avait identifiés à la suite de recherches chez vous. Maintenant, on est passé cette année, dans les questions à plus de 260 millions...

Une voix: ...

M. Simard: Pardon?

Une voix: ...

M. Simard: 240 millions. Il y a donc une inflation des coûts considérable déjà dans un programme qui, lorsqu'il sera implanté, devra, si on prend la même méthode que le rapport ADGA, si on prend exactement la même évaluation qu'on a fait subir à GIRES, sur 10 ans, il devra tenir compte à terme les frais indirects, les frais de financement, les frais d'implantation dans les ministères et organismes.

On a tout de suite lancé des hauts cris, il y a deux ans, sur les coûts d'implantation des ministères et organismes. Est-ce que l'on pensait, est-ce que quelqu'un pensait quelque part qu'un système de gestion informatique s'implanterait sans coût dans les ministères et organismes? Pourquoi on implante un système de gestion? C'est pour réaliser une plus grande efficacité et des économies. Mais il y a aussi des coûts liés à une implantation.

Les frais reliés au système connexe, je viens d'y faire allusion. Il y a toute une série de systèmes qui sont en train de s'implanter et qui coûtent 12 millions à gauche, 19 millions à droite. Il va bien falloir un jour les comptabiliser aussi — les frais d'opération annuels de la nouvelle solution. À ce moment-ci, là, si on applique tous ces critères qui étaient ceux pour lesquels on a jugé le projet GIRES, c'est-à-dire les mêmes critères exactement auxquels il faut ajouter maintenant tous les systèmes de remplacement dont se dotent les ministères et organismes actuellement pour faire face aux obligations de leur mandat, est-ce qu'on a une petite évaluation? On est passé de 160 à 250...

Une voix: ...

M. Simard: ...240, pardon. C'est quoi, le prochain chiffre, l'an prochain? C'est quoi, le prochain chiffre, dans deux ans? Parce qu'on a été, il me semble, on a été, avec une certaine démagogie, on a fait le procès de GIRES. Je reviendrai, tout à l'heure, aux conditions dans lesquelles la liquidation s'est faite et qui ne sont pas glorieuses. Mais on a fait le procès de GIRES en impliquant, en expliquant que les coûts de financement, les coûts d'implantation dans les ministères et organismes à terme mèneraient, sans jamais tenir compte... Je vous le souligne en passant, dans cette étude, en aucun moment il n'était question d'économies, alors que, si le gouvernement s'est lancé — et vous allez l'admettre, puisque vous êtes un gestionnaire qui avez un peu d'expérience, pas mal d'expérience — si on a implanté ça, c'est parce qu'il y avait des économies à faire. Nous avions prévu à terme des économies annuelles de 90 millions.

Lorsqu'on fait un bilan et qu'on ne tient compte que des dépenses sans jamais tenir compte des avantages et des économies, évidemment on arrive à des chiffres qui peuvent facilement sembler faramineux mais qui dans la réalité sont très différents.

● *(10 h 20)* ●

Alors, M. le Président, j'aimerais que le ministre, à ce moment-ci, là, en prenant les mêmes critères que pour le programme AGDA, sur GIRES, que le ministre nous donne son évaluation des coûts.

Le Président (M. Hamad): Alors, vous avez quelques secondes, M. le ministre.

M. Reid: Bien, écoutez, M. le Président...

M. Simard: Il va revenir.

M. Reid: ...si ça ne vous fait rien, si vous êtes d'accord, je vais prendre le temps de répondre, puis ça comptera pour le temps du prochain bloc. Est-ce que ça vous convient, M. le Président?

Le Président (M. Hamad): Oui, oui. Oui.

Une voix: O.K.

Le Président (M. Hamad): Oui. C'est moi qui décide ici.

M. Reid: C'est parce qu'il y a plusieurs questions dans ce qui a été posé. Je voudrais d'abord éclaircir certains points.

Les économies. Parce que je parlais de coûts, et le député de Richelieu répond avec des économies. Évidemment, c'est un autre danger, M. le Président, dans lequel on peut tomber facilement, un autre piège de l'informatique, c'est-à-dire que le fait qu'il y ait des bénéfices possibles ne doit pas nous faire oublier qu'il y a des coûts, et que les coûts sont importants, et qu'il y a des risques, et que, si le projet coûte plus cher, si le projet ne se réalise pas, bien, évidemment, les bénéfices ne se réaliseront pas non plus. Donc, il faut faire attention que les bénéfices, qui sont très importants, sinon on ne ferait pas de projets, ne nous empêchent pas et n'effacent pas les problématiques qui sont liées aux coûts.

Et, dans le cas présent, les coûts de GIRES qui ont été évalués en tenant compte de tous les facteurs dont le député de Richelieu a parlé ont été évalués à plus de 800 millions de dollars en tenant compte de tous les aspects, en tenant compte des coûts indirects, en tenant compte du financement, etc., étaient évalués à plus de 800 millions de dollars. Moi, j'ai regardé bien attentivement, avec le personnel du ministère, et on est en train de mettre la dernière main à ce qui pourrait être une stratégie donc de développement graduel pour lequel il y a un morceau qui est déjà développé, qu'il reste à implanter avec des coûts importants. Et je puis vous dire, à l'heure où on se parle, M. le Président, que les coûts de remplacement de GIRES, d'avoir un système intégré plus modeste qui corresponde aux besoins, notamment celui du Centre de services partagés, se situeront, selon les décisions que le gouvernement choisira de faire au cours des années, se situeront entre un tiers et deux tiers, maximum, des coûts de GIRES, donc c'est quelque chose qui va être sensiblement et même très sensiblement moins cher que GIRES, et ça fait deux ou trois fois que le député de Richelieu dit que ça coûtera autant. Ça ne coûtera pas aussi cher, et en plus c'est un projet qui va être sous contrôle à tout point de vue, y compris sous contrôle du gouvernement, quant à ses étapes de développement.

En ce qui concerne les systèmes qui existent dans des ministères, il faut faire très attention. Et les exemples que le député de Richelieu a mentionnés montrent deux cas de figure. Le premier cas de figure, on parlait du ministère du Revenu. On parle ici d'achats que le ministère du Revenu a faits, de systèmes implantés qui n'étaient pas dans GIRES au départ. Même si GIRES avait été un succès extraordinaire, ça n'aurait pas été dans GIRES. C'est ce que les responsables de l'informatique viennent

de me dire tout de suite, ici: des systèmes qui n'étaient pas inclus dans GIRES pour ce qui est des systèmes de Revenu. Et j'avais regardé avant, parce qu'il y a d'autres systèmes de Revenu reliés, disons, à la réforme de l'impôt des particuliers, etc., qui n'étaient pas non plus dans GIRES, mais celui dont vous avez parlé, dont le député de Richelieu a parlé, n'était pas compris dans GIRES. Donc, ce problème-là n'existe pas quand on fait la comparaison des coûts.

Néanmoins, il faut comprendre, M. le Président, que les services liés à la mission d'un ministère, ça coûte des sous en informatique. Et, à chaque année, le gouvernement du Québec, depuis quelques années, bon an, mal an, dépense quelque chose qui est de l'ordre de 1 milliard de dollars par année, là, en informatique, quand on fait le tour de tous les ministères et de tous les organismes. Donc, il ne faut pas s'attendre à ce qu'on ne trouve pas ailleurs des développements qui se font. Il s'en fait pour 1 milliard par année, donc il y en a, on va en trouver. Ce qui est important, c'est de savoir est-ce qu'il y avait des éléments là-dedans qui étaient prévus dans GIRES.

Le deuxième exemple était prévu dans GIRES. Le deuxième exemple, que le député de Richelieu a mentionné, concernant la RAMQ, était prévu dans GIRES. Maintenant, la RAMQ est un organisme qui a été exclu, je pense, avec quelques autres organismes — la SAAQ, la CARRA, la RRQ, CNT et la CSST — au niveau de l'ampleur du projet, au niveau de la pertinence de les inclure dans une première grande phase, pour arriver à un projet qui est contrôlable, un projet qu'il est possible de réaliser, avec quelque chose qui va marcher et qui va tourner. Il y a certains organismes qui ont été exclus pour justement avoir quelque chose qui corresponde à des besoins fondamentaux et un système qu'on est capable de développer.

Le système le plus parfait, ce serait extraordinaire, mais, si on n'est pas capable de le développer parce que les coûts sont trop élevés, parce que l'implantation est impossible, parce qu'on a perdu le contrôle des changements qui sont demandés et des ajouts et s'il y a beaucoup de: «Tant qu'à faire, faisons donc telle affaire de plus», bien on n'y arrivera pas à la fin, donc on n'aura pas de système. Et c'est ce avec quoi on était pris pour GIRES. L'élément clé ici, c'est de faire le tour et de ramener le projet à des dimensions qui sont acceptables, qui sont réalistes et d'avoir un projet qui marche. La plus belle preuve, c'est que déjà deux des éléments fondamentaux, la gestion intégrée des ressources, la gestion intégrée financière, sont déjà en marche au moment où on se parle et sont fonctionnels. Il reste à les implanter.

Je voudrais juste enfin mettre en garde le député de Richelieu de ne pas jouer une stratégie qui dise: Quel va être le prochain chiffre?, il y a une augmentation des chiffres, etc. C'est ce qu'on a connu de GIRES. Ce n'est pas ce qui est en train de se faire du tout avec SAGIR. Et je vais avoir l'occasion bientôt de donner une information sur l'ensemble des coûts, et justement ces coûts-là, selon les décisions, seront, dans tous les cas, considérablement moindres que GIRES et feront intervenir tous les coûts. Il faut comprendre que ce que l'on donne, cette année, comme information pour être très transparent à la demande de l'opposition, ça a été de dire: Qu'est-ce qu'on a fait pour essayer de récupérer quelque chose du flop de GIRES? Parce que c'est un flop, M. le Président. Je m'excuse de le dire, c'est un flop. Et qu'est-ce qu'on a fait pour récupérer? On a travaillé. Ça a coûté 39 millions de dollars de plus pour qu'on soit capables de prendre le maximum, et c'est 51 milliards qu'on a... 51 millions, pardon, qu'on a récupérés de ce qui avait été fait comme efforts de GIRES, et, à partir de ça, on a un système qui est fonctionnel.

Au moment où on se parle, si on veut être capables de l'implanter dans tous les ministères, il faut ajouter des coûts de 85 millions, dont une partie en fonctionnement, une partie en investissement dans les ministères. Et c'est des chiffres qu'on a fournis et qui donnent, si on regarde ça, 240 millions de dollars. Mais, l'ensemble des coûts, on est en train de travailler là-dessus, on va présenter les détails de tout ça bientôt. Je puis vous assurer, M. le Président, que c'est considérablement moins cher et c'est beaucoup mieux contrôlé que GIRES ne l'était.

Le Président (M. Hamad): ...M. le ministre. Nous passons maintenant à la partie ministérielle.

M. Bernier: Merci, M. le Président. Nous allons donc débuter notre partie, premièrement, en saluant mes collègues, saluant le ministre et les gens du ministère qui sont ici présents. C'est une première, en ce qui regarde ce nouveau ministère, dans la défense de crédits. Donc, c'est fort intéressant d'avoir l'opportunité de vous recevoir ce matin et d'échanger avec vous.

Tout d'abord, je désirais apporter quelques points d'échange avec le député de Richelieu, dans un but d'examiner un peu le débat lancé, dans un but de lancer un peu le débat, M. le Président...

M. Simard: M. le Président, est-ce que je pourrai répondre au député de Montmorency?

Le Président (M. Hamad): Malheureusement, pas pour le moment, mais vous aurez le temps en masse.

M. Bernier: Je m'adresse à la présidence par l'entremise, pour être capable de parler au député de Richelieu, dans le but de parler justement de GIRES qui, en tant que tel, avait comme objectif bien sûr d'améliorer les services de gestion administratifs au niveau des ministères et organismes du gouvernement du Québec. Par contre, GIRES avait été lancé, en 1998, à un coût estimé, à ce moment-là — et je suis d'accord que c'était difficile de faire des évaluations — d'environ 83 millions. Et, en 2002, on parle d'au-delà de 300 millions déjà, donc une croissance assez rapide.

Mais ce genre de projet, O.K., où les ministères et les organismes ne sont pas tous au même niveau en ce qui regarde le développement et l'avancement des systèmes informatiques, O.K., il faut quand même être conscient de ça. Quand on parle de Revenu Québec, on parle de la CSST, quand on parle de la Société de l'assurance automobile du Québec, quand on parle de la société d'assurance maladie du Québec, ce ne sont pas des organismes qui sont... Il y a d'autres organismes ou ministères à l'intérieur du gouvernement qui ne sont pas au même niveau de développement de système que ces organismes-là, O.K., donc, automatiquement, il y a des coûts qui peuvent être assumés à l'intérieur de ces ministères, de ces organismes-là qui possèdent du personnel et de la

compétence pour le faire. Et par contre il y a d'autres ministères et organismes qui ne l'ont pas.

Donc, automatiquement, ça impliquait que ce projet-là, malgré des objectifs intéressants — parce que, moi, j'ai quand même été 28 ans dans la fonction publique du Québec — en ce qui regarde les objectifs visés, a amené, malheureusement, une difficulté dans l'évaluation de ses coûts et dans la finalité. Donc on s'imagine, à ce moment-là, au niveau de son application, encore là le personnel des ministères, dans l'ensemble des ministères et des organismes, ne sont pas tous au même niveau de connaissances, ne sont pas tous au même niveau de compétence dans son application.

• *(10 h 30)* •

Donc, ce qu'on a décidé comme gouvernement, c'est de se doter d'un outil en fonction de la capacité de payer des citoyens. C'est ce qu'on a décidé. C'est la décision qui a été prise au moment de notre élection, c'est de dire: On va se développer un système qui va répondre aux besoins administratifs visés, mais en fonction de la capacité de payer des citoyens.

Tout à l'heure, le député de Richelieu a mentionné Revenu Québec, a mentionné divers organismes, mais bien sûr chacun de ces organismes-là, O.K., a des priorités de développement qui ont été établies en fonction de leurs objectifs, en fonction de leurs opérations. À Revenu Québec, on sait que c'est un ministère... Et ça, lors de l'audition au niveau des crédits, on pourra le questionner. J'invite le député de Richelieu, s'il a des disponibilités, à poser ses questions. Revenu Québec — lorsque l'audition aura lieu — a toujours eu une planification, dans le cadre du développement et de l'évolution de ces systèmes, assez avancée, et les priorités qui étaient établies font qu'effectivement il y a des investissements, il y a des contrats qui sont donnés, il y a beaucoup de personnel à l'intérieur qui y travaille parce que c'est nécessaire, parce que la fiscalité et les créations, à chaque année, en fonction, simplement... Vous savez, à chaque année, au niveau du discours du budget, que ce soit sous votre gouvernement, ou sous le gouvernement précédent, ou sous le gouvernement actuel, à chaque année, ça implique pour Revenu Québec de revoir ses activités et de les adapter en fonction de ce que le gouvernement a décidé. Et, veux veux pas, dans plusieurs circonstances, ça implique qu'on doit revoir, qu'on doit remanier les systèmes pour répondre aux commandes qui sont passées, O.K.? Ça s'est fait cette année au niveau du paiement des rentes aux familles et ça se fait régulièrement dans tout événement, lors du discours du budget. On doit s'adapter.

Pensons maintenant à la CSST, pensons à la Société d'assurance automobile du Québec, pensons à la société de l'assurance maladie du Québec. Ce sont tous des ministères et des organismes qui ont atteint un niveau de développement de système et qui investissent — qui investissent — à chaque année, des sommes importantes dans le développement de leurs systèmes pour être capables de les maintenir à jour et de donner un service à la clientèle.

Donc, somme toute, d'établir des données, d'établir des chiffres sur des investissements qui ont été faits dans un ministère par rapport à un autre, il y a toujours une possibilité d'essayer de tirer des données. Sauf qu'est-ce que ces données-là veulent réellement traduire des investissements en regard du fait qu'un système n'a pas été poursuivi?, bien je pense qu'il faut se poser la question. Du côté de la Régie des rentes, ils ont quand même un aspect de fonctionnement qui est assez autonome. Et il y a des systèmes qui sont développés à l'intérieur de ces organismes-là qui ne pourraient pas s'adapter à l'ensemble des ministères et des organismes du gouvernement du Québec parce qu'ils ne sont pas assez puissants, ça ne possède pas assez d'éléments technologiques pour répondre à l'ensemble des organisations du gouvernement du Québec, O.K.? Donc, il y en a qui sont développés mais en fonction bien sûr d'organismes et en fonction des besoins de ces ministères et de ces organisations.

Aujourd'hui, ce qu'on veut se doter, c'est d'un système qui va rencontrer les besoins d'un nombre quand même important de ministères et d'organismes et qui par la suite pourra se greffer d'autres ministères ou d'autres organismes dans le but d'adapter les interfaces. On n'a pas tout non plus. Les ministères et organismes n'ont pas tous les mêmes logiciels, et on ne fonctionne pas tous avec les mêmes équipements. Donc, il faut s'assurer que tout ça va rentrer également en lien. Ça fait que vous voyez qu'effectivement c'est un projet qui est gigantesque, mais il y a une base. Et cette base qui a été décidée, puis ça, je le dis en toute humilité, c'est de respecter la capacité de payer des citoyens, des citoyennes dans le cadre du développement d'un système administratif et c'est la décision qui a été prise par le gouvernement du Québec.

Sur ça, je veux maintenant parler d'un organisme qui a vu le jour dans les derniers mois, un organisme qui est fort important, c'est Services Québec.

M. Simard: ...mon collègue, mon estimé collègue de Montmorency, est-ce qu'on pourrait convenir, puisque c'est ma collègue qui fera le dernier bloc sur Services Québec justement, est-ce qu'on ne pourra pas reporter les questions de Services Québec et discuter ensemble, parce que, là, nos propos vont être très décousus si on parle de Services Québec maintenant? Nous, nous en parlons à la fin. C'est une suggestion que je fais. Si c'est possible, si le député de Montmorency acceptait, les questions sur Services Québec pourraient être réunies dans la dernière heure, de façon à ce qu'il y ait une certaine cohérence. C'est une suggestion que je fais.

M. Bernier: Moi, en ce qui me concerne, moi, je ne vois pas de problème là-dessus. On peut en discuter par sujets. Effectivement, ça pourrait faciliter. On pourrait continuer à ce moment-là. On peut continuer avec le développement de SAGIR, si le ministre...

M. Simard: Ou tout autre sujet, mais, comme ma collègue est ici pour s'occuper de ça...

M. Bernier: Je pense que pour les gens qui nous écoutent ce sera peut-être plus facile de suivre sujet par sujet au niveau du ministère, effectivement. Je suis d'accord avec ça. Je reviendrai, M. le Président, avec mes questions en ce qui regarde...

Le Président (M. Hamad): Merci de votre collaboration, M. le député de Montmorency. Vous avez toujours droit de parole.

M. Bernier: Vous savez que la partie gouvernementale est toujours prête à collaborer quand vient le

moment d'être capable de bien informer la population, et c'est certainement une de nos marques de commerce au niveau de la députation du gouvernement.

M. Simard: Modeste en plus.

Particularités de la stratégie SAGIR

M. Bernier: M. le député, on côtoie des gens d'expérience. Il faut en acquérir. Donc, M. le Président, mon entrée en matière en ce qui regarde GIRES bien sûr, ce que j'aimerais, à ce moment-là, qu'on puisse finaliser justement, que le ministre nous parle du projet SAGIR, le projet qui va être mis en place, et dans les grands éléments au niveau de son implantation dans le cadre de la création. Parce que, voilà quelques mois, on parlait de projet. Maintenant, le ministère étant réalité, on doit parler d'implantation et de concrétisation. La loi a été adoptée au niveau des nouveaux services. Donc, à ce moment-là, M. le Président, j'apprécierais avoir un exposé du ministre sur le sujet.

Le Président (M. Hamad): M. le ministre, pour le bénéfice de ceux qui nous écoutent, qui ne travaillent pas au ministère, SAGIR, qu'est-ce que ça veut dire pour commencer. Allez-y pour répondre.

M. Reid: Bien, tant qu'à faire des petites mises au point peut-être, d'abord SAGIR, c'est un nom qui vient de solutions d'affaires pour la gestion intégrée des ressources, l'information des ressources, mais en fait c'est surtout...

Le Président (M. Hamad): GIRES, c'était quoi?

M. Reid: GIRES, c'était la gestion intégrée des...

Le Président (M. Hamad): Des ressources.

M. Reid: ...des ressources. En fait, il faut faire attention parce que SAGIR, ce n'est pas un programme, pas un projet, c'est une stratégie, et il y a des étapes. Et les étapes ont elles-mêmes des noms.

D'ailleurs, dans ce qui vous a été donné, la première étape s'appelle SGR 1. C'est ce qu'il y a dans le texte. C'est ça pour lequel il y a des coûts qui sont associés. C'est la récupération de ce qu'on a pu récupérer, dans un premier temps, effectivement du projet GIRES.

Juste une petite mise au point peut-être supplémentaire ici — et tantôt j'étais pris par la question — c'est concernant les questions pour lesquelles le député de Richelieu dit qu'il n'a pas eu de réponse. Ça nous fera plaisir de donner des réponses à la plupart de ces questions-là si on peut le faire aujourd'hui. S'il veut poser des questions, par exemple, au niveau d'un sondage ou des choses comme ça, on pourra donner des réponses. Ou sinon, d'ici la fin de la semaine, on pourra vous faire parvenir des éléments. Je pense que, même s'il n'y a pas d'obligation, par souci, je pense, de collaboration et de nous assurer de la qualité de nos échanges, je pense qu'on se doit de le faire, donc on s'assurera de pouvoir le faire. Ça va?

Le Président (M. Hamad): SAGIR.

M. Reid: Écoutez, SAGIR, ce qui est extrêmement dans la stratégie, c'est les étapes. Mais aussi, à l'intérieur d'une étape qui est la première, SGR 1, c'est un processus d'implantation qu'on n'a pas vu au gouvernement du Québec, jusqu'à maintenant.

Vous savez, sans remonter la littérature scientifique en système d'information, il y a plusieurs études qui ont été faites au début des années quatre-vingt, qui ont montré qu'un des plus gros dangers des systèmes, c'est l'implantation comme telle, c'est le passage du système tel que programmé, etc., à un changement de façons de faire, d'habitudes dans une organisation. Et, lorsqu'un système est bien fait, et ça prend beaucoup d'efforts pour réussir l'implantation, on en arrive à la fin, et les gens ne se rappellent plus qu'est-ce qu'il y avait avant, tellement ils sont contents de ce dans quoi ils travaillent, alors que souvent les gens au début avaient peur du changement.

Donc, il y a un effort important à faire pour que, lorsqu'un système d'information, surtout un système intégré d'information qui en couvre large, est implanté, de s'assurer que les changements que ça amène au niveau des processus de travail, au niveau de l'intégration de l'information soient efficaces. Il faut s'assurer que l'implantation se fasse bien.

● *(10 h 40)* ●

Or, et ça aussi, ça a été bien étudié, c'est généralement ce à quoi on accorde le moins d'attention, et il faut bien dire que GIRES n'avait pas accordé beaucoup d'attention à cet aspect-là. En ce qui concerne SAGIR, c'est un élément clé de l'implantation de la mise en place. Alors, le système est implanté sur la base de projet pilote, donc avec beaucoup d'attention, dans quelques ministères. Et, pour les ministères qui viennent, d'abord on va y aller par vagues successives, de telle sorte qu'on n'essaie pas de prendre des trop grosses bouchées en même temps, qu'il y a des personnes qui vont accompagner les gens, les personnes de mon ministère qui vont accompagner les gens dans les ministères concernés, qu'il y en ait suffisamment pour qu'il y ait un véritable accompagnement, qu'il y ait une véritable présence. Et ça va durer... Dans chacun des ministères, c'est un projet de ce ministère-là, avec notre aide, qui va durer 11 mois.

Donc, c'est un implantation qui va prendre le temps qu'il faut pour adapter les systèmes, préparer le personnel, avoir la formation adéquate et de faire en sorte que, lorsque l'équipe du MSG, l'équipe du ministère des Services gouvernementaux, quitte le ministère dans son implantation, le ministère est tout à fait à l'aise, son système fonctionne, et les gens savent, ils ont intégré le nouveau système dans leur fonctionnement. Et encore une fois ça, c'est essentiel et c'est souvent ce qui est négligé et qui est la cause de beaucoup d'échecs de système d'information. De toute évidence, si je peux me permettre de donner une opinion, un jugement, avec l'approche GIRES, c'était certain qu'on se dirigeait, en supposant que tout le reste aurait marché bien — puis ce n'était pas évident au niveau du développement — mais, en supposant ça, lors de l'implantation, on se dirigeait vers des problèmes majeurs, parce que c'est des changements importants au niveau du fonctionnement des ministères, et il n'y avait pas, que je sache, d'organisation prévue comme celle que l'on prévoit pour SAGIR. C'est la première fois en termes d'implantation, parce que c'est associé à une implantation graduelle en termes de système,

donc c'est des étapes. Mais, à l'intérieur de chaque étape, on fait une implantation par vagues successives qui assure qu'on va vraiment avoir une implantation de qualité. Donc, ça, c'est un élément fondamental.

Moi, je n'ai pas fait l'étude de tout ce qui s'est fait au gouvernement, mais on me dit que c'est une approche qui est nouvelle et qui est faisable, en particulier parce qu'on a une approche par étapes et que les étapes sont de taille, disons, humaine, de taille qui est gérable dans les organisations de l'envergure de celles que nous avons au gouvernement. Évidemment, cette implantation-là va se faire en concordance de phases, si je peux m'exprimer ainsi — puisqu'on parle de vagues, on peut parler de phases — en concordance de phases avec l'implantation du Centre des services partagés. Évidemment, je pense qu'on n'a pas besoin de revenir là-dessus.

Et encore une fois je suis tout à fait en accord avec le député de Richelieu sur l'importance, même la condition de succès essentielle pour le Centre de services partagés d'avoir un système intégré de gestion, à ceci près qu'il faut avoir un système intégré de gestion qui marche, qui livre les résultats, qui est implanté correctement et qui fait partie du quotidien des employés de l'État.

Le Président (M. Hamad): Merci. M. le député de Montmorency.

Options d'utilisation du Centre de services partagés

M. Bernier: M. le ministre, vous faites référence au Centre des services partagés, hein, et on a eu l'occasion de discuter de la loi article par article, au moment de l'adoption de la loi concernant la création des services partagés. Et il y a également, à l'intérieur de cette loi-là, la possibilité pour les ministères ou les organismes de choisir de travailler avec ou d'aller en contrat avec le Centre des services partagés. Dans ce cas-ci, est-ce que ce sera la même orientation? Mais les deux options sont possibles. Je veux faire le point là-dessus.

Dans la loi, il est prévu que les ministères et organismes pourront, sur une base volontaire, faire affaire avec le Centre des services partagés, sur une base de contrat. Mais, dans ce cas-ci, au niveau des services administratifs, est-ce qu'à ce moment-là on va davantage cibler divers ministères ou organismes selon diverses catégories, grosseurs, capacités, etc., ou si on va y aller d'une façon plus obligatoire en ce qui regarde son implantation?

M. Reid: Pour le système intégré de gestion, il y aura une utilisation obligatoire de l'ensemble des organismes et ministères qui sont concernés par ce système, tout ce qui est organisme budgétaire, notamment. C'est essentiel parce que c'est un système de comptabilité financière et budgétaire, et donc il faut pouvoir rassembler l'ensemble de l'information. C'est un des problèmes qui existent aujourd'hui. Et donc tout ce qui est budgétaire est couvert, plus un certain nombre d'organismes non budgétaires.

Et il pourra y avoir évidemment, par la suite, quand ça fonctionnera, que ce sera implanté, il pourra y avoir des ententes qui seront prises avec d'autres organismes qui jugeraient utile de se joindre à ce système intégré. Mais pour l'instant l'intégration au niveau financier pour tout ce qui est organisme budgétaire rend obligatoire l'utilisation de ce système à la base.

Le Président (M. Hamad): Le temps est encore pour vous, là. Vous avez trois minutes.

Développement de la stratégie SAGIR

M. Bernier: Merci. Je vous ai parlé, tout à l'heure, de ministères ou d'organismes qui ont présentement, quand même, davantage de capacités de développement que d'autres, O.K., l'agence de Revenu Québec, bon, Société d'assurance automobile, société d'assurance maladie. Ces organismes-là poursuivent actuellement, en fonction de leurs priorités, le développement... système en fonction de leurs priorités d'activités. Est-ce qu'il y a des liens qui sont établis avec ces ministères, ces organismes-là qui sont ou qui vont être créés, de façon à s'assurer, là, le lien qui pourra se faire peut-être davantage à moyen terme?

Dans ce cas-ci, si un ministère ou un organisme a plus de capacités fonctionnelles, individuelles, est-ce qu'il y a des liens de prévus, des discussions prévues avec les sous-ministres en regard de cette création, de cette implantation?

M. Reid: Je vais tenter de donner un élément de réponse, et peut-être on pourra demander de compléter à M. St-Onge, qui est directeur général de la gestion intégrée des ressources.

D'abord, les discussions ne sont pas dans le futur mais sont déjà bien en cours, et il y a beaucoup de travaux qui sont déjà faits avec des ministères. Il a fallu évaluer effectivement ce que coûteraient les adaptations pour que les éléments et les particularités des ministères, surtout ceux qui sont importants et qui ont déjà des systèmes importants, puissent se faire. Donc, cette adaptation-là va coûter des sous, des montants significatifs. Et, dans le montant qui a été remis à l'opposition dans le cahier, on parle de 85 millions de dollars, dans les ministères, pour l'implantation. On calcule qu'environ la moitié de cette somme serait utilisée pour faire les adaptations nécessaires au niveau des systèmes. L'autre moitié, à même les budgets de fonctionnement, serait associée à la formation, à l'implantation du personnel essentiellement, pour la grosse partie. Mais on pense donc qu'il y a 42 millions de dollars pour la première étape qui serait liée à de l'adaptation, et ça, ça fait partie des montants qui ont été mentionnés tout à l'heure, le 240 millions de dollars, mais qui seraient liés sur la base d'études qui ont été faites avec un certain nombre de ministères.

Alors, je ne sais pas si M. St-Onge voulait ajouter quelque chose là-dessus.

M. St-Onge (Guy): Peut-être pour dire que le ministère des Finances, le Contrôleur des finances...

Le Président (M. Hamad): Excusez-moi, je vous demande de se présenter avant, s'il vous plaît, parce qu'on n'a pas eu l'occasion de vous présenter.

M. St-Onge (Guy): Guy St-Onge, je suis directeur général des solutions d'affaires, SAGIR en particulier. Donc, le Contrôleur des finances a la responsabilité

d'établir les états financiers pour le gouvernement du Québec. Il conserve ce système-là comme un système de mission. Donc, ce ne sera pas à l'intérieur de SAGIR. Autant, aujourd'hui, SYGBEC transfère ses données pour produire les états financiers, chacun des organismes que vous parlez, que ce soit la CSST, la SAAQ, la RAMQ, la CARRA et compagnie, transfère également les données au système d'états financiers qui produit ces informations-là.

Or, SGR 1 va remplacer SYGBEC, donc SGR 1 va communiquer des données au système d'états financiers du Contrôleur des finances, comme la CARRA et tous ces organismes-là continueront d'envoyer leurs données au système d'états financiers. Et le périmètre comptable déborde aussi, est plus large que ça. Il va chercher des organismes, comme Hydro-Québec, la Société des alcools, qui vont communiquer des données au système d'états financiers. Il n'a jamais été question, autant dans GIRES que dans SAGIR, que le système comptable et budgétaire couvrirait les organismes tels Hydro-Québec et Société des alcools du Québec.

Le Président (M. Hamad): Le temps est terminé. Vous reviendrez bientôt. Alors, M. le député de Richelieu.

● *(10 h 50)* ●

M. Simard: Oui, je pense que le député de Montmorency, M. le Président, juste comme transition, vient mettre le doigt, là, et la réponse de M. St-Onge est très claire. Quand on voudra calculer combien coûte la nouvelle stratégie gouvernementale, ce sera extrêmement difficile parce que chacun des ministères devra intégrer, à même ses propres budgets, toutes les missions du ministère calculées directement pour les nouvelles formules informatiques qui auront été adoptées. C'est donc dire qu'on n'aura plus la possibilité de faire, comme le rapport ADGA le mentionnait, le bilan global d'une opération, puisque tout ça sera partialisé dans l'ensemble des ministères, ce qui me permet de dire à ce moment-ci, avec une certaine certitude, c'est que nous n'aurons jamais de chiffres précis.

Ce que nous avons jusqu'à maintenant, c'est ce que nous dit le Vérificateur général. Le Vérificateur général nous dit: L'an dernier, c'était 150 millions de coût estimé. Cette année, on a un coût estimé de 240 millions. Ça, on le sait. Dans les délais, c'est la même chose. On avait, dans les premiers délais, estimé avril 2005 et octobre 2006. On est rendu, de l'aveu même du ministre, maintenant — c'est dans son document, ici: 31 décembre 2007 pour la première partie et 31 mars 2008 pour la modernisation. Non, pour la gestion des services, c'est le 31 décembre 2007, c'est donc dire: tout en ayant réduit les fonctionnalités en en ayant réparti la responsabilité à chacun des ministères, ce qui fait qu'actuellement les ministères sont obligés de s'équiper.

Vous savez, au départ pourquoi nous avons pris une décision de gestion intégrée? C'est qu'il y avait plus de 1 700 systèmes différents dans l'ensemble des ministères et organismes du gouvernement du Québec. La plupart de ces systèmes s'étaient bricolés au cours des années, étaient incapables de fonctionner en interface avec d'autres systèmes. Il y a des coûts extraordinairement élevés à avoir un ensemble de systèmes qui ne peuvent pas se parler entre eux. Alors, ça me permet, à ce moment-ci, de dire, M. le Président, que tout ce que j'entends confirme notre inquiétude — non pas une certitude, on le verra à la fin, mais il sera trop tard — que, l'opération actuelle finalement, qu'on la dise plus modérée, je signale auparavant qu'on change aussi les noms, hein, on parlait de phases dans le premier projet, maintenant on parle d'étapes. On est toujours dans une volonté évidemment de ne pas appliquer à tous les ministères et organismes en même temps les nouvelles solutions informatiques. Tout le monde est bien d'accord avec ça.

Donc, ce que je constate, c'est que le projet du gouvernement actuel coûte beaucoup plus cher que ce qui avait été prévu déjà, que les délais ont dû être reportés et que l'ensemble des coûts d'intégration vont devoir être assumés par l'ensemble des organismes et ministères. Mais ce que je voudrais poser comme question au ministre, c'est qu'il a fallu quand même faire une transition. Il y avait un programme GIRES qui existait, il y avait un contrat. Je vous souligne d'ailleurs que le rapport ADGA dit que le document d'appel d'offres pour le contrat avec EDS était clair sur les risques inhérents du projet, et l'intégrateur s'était engagé à les assumer. Je vous souligne, en passant, que le deuxième soumissionnaire, lorsque nous avons eu une réponse — il y a eu deux soumissionnaires à l'offre qui avait été faite — le deuxième soumissionnaire était à 40 % plus élevé. On passait de 170 millions, et le deuxième était à 240 millions. Évidemment, c'est quand même une différence considérable, 40 %. C'était le soumissionnaire qui a été accepté. Je vous le dit tout de suite, ce n'est pas une compagnie de broche à foin du coin de la rue, là, c'est une grande société qui a fait ce travail pour de grands ministères américains, pour des ministères canadiens, qui a une feuille de route remarquable à travers le monde, il s'agit de Solutions IDS, qui était en collaboration avec un groupe québécois dans l'implantation.

Et c'est le rapport ADGA qui nous le dit. Lorsque le contrat a été rompu, plusieurs éléments de GIRES étaient passablement avancés. Je me réfère au rapport ADGA. Selon l'intégrateur, la réalisation — c'est important, ça — la réalisation du volet Gestion de la paie, hein, la paie, GIRES était conçu à 91 % et réalisé à 65 %. On était près, là, d'une implantation qui pouvait être généralisée ensuite de la paie à 65 % de réalisation et à 91 % de conception. La conception des volets Ressources financières et Ressources matérielles était complétée à 92 %, et leur réalisation, complétée à près de 50 %. C'était très avancé pour mettre fin à un projet. Non seulement c'était très avancé, mais les conditions dans lesquelles tout cela a été fait restent assez nébuleuses.

Nous avons obtenu, après plusieurs tentatives, mais finalement nous avons obtenu, par accès à l'information, partiellement le protocole d'entente de rupture de ce contrat. Évidemment, quand je dis — il n'y a pas de caméra ici, là, mais vous pouvez tous le voir — quand je dis que nous avons reçu l'information, nous avons reçu beaucoup de lignes marquées en noir qui ne permettent pas d'avoir ni les montants ni les personnes, mais enfin ça donne quand même une idée. On reviendra, tout à l'heure, aux montants concernés. C'est assez grave comme contrat de rupture.

Je vous rappelle que le contrat d'appel d'offres, que l'appel d'offres était très clair, et le contrat signé faisait obligation à l'intégrateur de réaliser son contrat. Nous sommes ici dans le domaine contractuel, c'est-à-dire qu'il n'y a rien de plus fort et plus solide. Le gouvernement

du Québec a un engagement. Les spécialistes du Conseil du trésor ont planché d'ailleurs pendant des mois, pour nous assurer que chaque élément du contrat soit extrêmement serré et que l'intégrateur en soit redevable. Et, à la fin de tout ça, il y a des dispositions financières dans la rupture. Les parties conviennent d'une somme globale et finale incluant des sommes déjà versées pour l'ensemble des biens et services rendus. On n'a pas le montant, là. Je suppose que le chiffre, avancé par le ministre, de 85 ou 87 millions — on n'a pas eu la certitude là-dessus, il y a eu deux versions...

Une voix: ...

M. Simard: ...dans nos documents — de 85 millions donc si on se fie à ceux du document pour l'ensemble des biens et services rendus par le fournisseur dans le cadre du mandat d'intégration, jusqu'au 31 août 2003. Le solde non versé, ça doit être le montant dont il est question.

M. Reid: Désolé, ce n'est pas dans vos documents. Je ne pensais pas que c'est la même chose.

M. Simard: En tout cas, vous venez de me confirmer que c'est ça, là.

M. Reid: Mais je peux vous reconfirmer tout ça, par exemple.

M. Simard: «Le solde non versé sera remis au fournisseur à la signature de la présente entente. Les parties conviennent...» C'est rayé. Ce n'est pas facile de lire un document qui a été caché, camouflé aux deux tiers. Ce n'est pas toujours facile d'y comprendre quelque chose, là.

Le Président (M. Hamad): M. le député de Laval-des-Rapides.

M. Paquet: Oui. Je veux dire, j'entends le député de Richelieu dire «caché», «camouflé», etc. Un document comme ça où il y a des éléments qui sont barrés en noir, là, ça peut protéger la confidentialité d'éléments par les sous-traitants d'EDS. Dans le cas, par exemple, qui nous occupe donc, les sous-traitants d'EDS n'ont pas à être pris en compte des raisons commerciales. Et il y a des règles. Selon la Loi de l'accès à l'information, il n'y a aucune violation. Je ne voudrais pas qu'il n'y ait aucune mésentente ou incompréhension pour les citoyens qui nous écoutent, là, et j'ose espérer, j'ose croire — et je ne veux pas mettre en doute la bonne foi du député de Richelieu — qu'il ne... pas vouloir laisser entendre des ambiguïtés qui pourraient être mal interprétées.

Alors, je pense qu'il serait important de dire que, lorsque qu'il y a des éléments qui sont barrés en noir, c'est un élément là. Il ne faut pas prêter de motifs et d'intentions. Le règlement donc, ce n'est pas de prêter de motifs, d'intentions au gouvernement ou aux membres du gouvernement, comme ça pourrait laisser sous-entendre dans les propos du député de Richelieu.

Le Président (M. Hamad): Alors, M. le député de Richelieu.

Coûts associés à l'arrêt du projet GIRES

M. Simard: M. le Président, je vais continuer comme j'avais prévu et je n'ai fait aucun procès d'intention à qui que ce soit. Mais je vais commencer à en faire au député de Laval-des-Rapides. Heureusement, il n'est plus à votre siège, M. le Président. Nous pouvons travailler correctement, ici.

Alors, je n'ai pas évidemment les montants, mais le ministre, avec une certaine clarté, là, depuis quelques mois, nous donne des chiffres assez précis sur ce que recouvrent ces marques noires. Ce montant sera payable, dit le texte, 30 jours après la date de la signature de la présente entente. Quant aux activités que le fournisseur a réalisées depuis le 1er octobre jusqu'à la signature de la présente entente et celles qu'il doit réaliser en vertu de l'article 5, etc., ce taux comprend tous les frais, coûts ou autres dépenses, à l'exception des coûts suivants qui seront facturés en sus par le fournisseur. Alors, il y a des coûts qui sont facturés en plus par le fournisseur, un pourcentage des coûts encourus en date de la signature des présentes pour les licences et contrats d'entretien. C'est ce que je peux lire parce que le reste n'est pas visible. Les coûts d'opération du type Gestion technologique et Exploitation, volet 4, sur une base de calcul mensuelle. «Le total des sommes à être versées en vertu du quatrième alinéa du présent article ne peut...» Je ne sais pas ce que ça veut dire. Cette somme sera payable dans les 30 jours.

Tout ça pour vous dire que cette rupture de contrat, alors qu'il y a un contrat très, très ferme... Les obligations qui lient cet intégrateur, ce fournisseur de services, une grande société internationale qui a réalisé des contrats semblables pour le gouvernement fédéral, pour le gouvernement américain, pour des gouvernements et des grandes entreprises européennes et américaines, le contrat qui le lie est béton, c'est un contrat extrêmement solide.

● *(11 heures)* ●

Le gouvernement est tout à fait en droit d'exiger que les livrables soient livrés. Le gouvernement décide de mettre fin à GIRES et se met donc dans une position de faiblesse par rapport à ce contrat et doit payer des dizaines et des dizaines de millions de dollars de dédit pour obtenir cette rupture du contrat.

M. le Président, je voudrais entendre du ministre, à ce moment-ci, son explication, les coûts réels, hein, ce qu'on ne voit pas ici. Ça a coûté combien aux contribuables québécois de mettre fin à l'expérience GIRES, là? Je ne fais pas ici, là, de démagogie, je ne cherche pas à faire des procès d'intention, je voudrais qu'on sache, une fois pour toutes, combien ça a coûté. C'est simple. Pas de procès d'intention, simplement une question très claire: Ça a coûté combien?

Le Président (M. Hamad): M. le ministre, vous avez trois à quatre minutes.

M. Reid: Oui. Écoutez, la réponse très claire à la question telle qu'elle est posée, c'est que ça a coûté zéro, absolument zéro en termes de dédit. Je pense que là-dessus le député de Richelieu a de très mauvaises informations. Ça a coûté absolument zéro en termes de dédit. Je vais vous donner les détails de ce contrat.

Le gouvernement du Québec a payé l'entreprise pour des services rendus dans un total évidemment de

coûts externes et de coûts internes qui totalisent 207 millions de dollars. L'arrêt de GIRES, je le répète, M. le Président, c'était arrêter de jeter de l'argent par les fenêtres, parce qu'en faisant GIRES on jetait de l'argent par les fenêtres. On a réussi à récupérer de ce 207 millions de dollars là 51 plus possiblement un autre 26, ce qui fait 77 millions de dollars qu'on pourra récupérer.

En ce qui concerne l'entreprise, M. le Président, j'ai envie de donner des détails, et on m'en demande. D'abord, premièrement, le député de Richelieu a mentionné qu'il y avait un contrat qui était 40 % moins cher que les autres soumissionnaires. Quand tous les autres soumissionnaires sont 40 % de plus, M. le Président, je pense qu'il faut se poser des questions, et il faut peut-être creuser davantage avant d'accorder le contrat. Et c'est probablement ce qui n'a peut-être pas été fait.

M. Simard: ...que c'est la loi qui nous force.

M. Reid: Oui, mais il faut aussi se poser des questions parce qu'après ça on est aux prises avec des problèmes éventuellement. Et, par exemple, je vous rappelle que l'entreprise en question demandait au-delà du contrat, malgré que ça puisse être bétonné. Mais, vous savez, les contrats, ça s'interprète, puis les avocats sont payés pour ça. L'entreprise demandait, étant donné la perte de contrôle qu'il y avait eu notamment au niveau des ajouts, etc., demandait, je pense, c'est 100 millions de dollars supplémentaires à son contrat. Et donc ça, ça faisait partie également des difficultés...

Une voix: ...

M. Reid: Pardon?

M. Simard: ...les problèmes d'une entreprise qui a sous-estimé le coût d'un contrat.

M. Reid: Oui, mais enfin le contrat en principe devait nous permettre. Et donc ce n'était pas le cas.

Alors, l'arrêt de GIRES, en septembre 2003, a entraîné des négociations avec le fournisseur, sur la cession définitive des travaux prévus, près de 27 mois après le début d'un contrat de 74 mois. Selon le protocole d'entente intervenu entre les parties, celles-ci ont convenu d'inclure les sommes déjà versées de 80 millions de dollars pour l'ensemble des biens et services rendus, donc d'inclure ça dans l'entente. Et les détails de ce 80 millions de dollars sont les suivants: factures payées au 31 août 2003, 60,5; comptes à recevoir et retenues autorisées, 12,4 — toujours des millions; valeur des travaux en cours, 5,9 millions; valeur de la garantie d'exécution... 1,2 million, pour un total de 80 millions de factures qui étaient déjà payées. Donc, ça, c'était partie prenante de l'entente.

Les parties ont convenu également d'une somme maximale, globale et finale de 7 millions de dollars — ce n'est pas des pénalités, ce n'est pas des dédits — à verser par le gouvernement pour l'ensemble des services rendus par le fournisseur entre le 1er septembre 2003 — donc, postérieure — et le 7 novembre 2003. Cette somme a été calculée en appliquant aux efforts consentis et enregistrés au système de gestion le temps du Secrétariat du Conseil du trésor, les tarifs moyens du fournisseur indiqués en annexe à l'entente. Les temps enregistrés justifient plus que la valeur des montants consentis au fournisseur. En fait, c'est qu'il restait des choses à finir. Le fournisseur a accepté de finaliser des choses pour qu'on puisse en récupérer le maximum, de cet investissement-là, et ça a coûté 7 millions de dollars pour cette entente-là.

Donc, l'entente totale est de 87 millions de dollars. Il n'y a aucun frais de dédit, aucun frais de fin de contrat, et le 87 millions de dollars correspond à des services rendus, mesurables, des factures qui avaient été payées en fonction des contrôles appropriés, plus un 7 millions de dollars de services à rendre, et ceci, ça fait partie du 207 millions de dollars, le reste étant d'autres firmes et des dépenses internes qui ont été dépensées dans l'aventure GIRES, avant qu'on y mette fin, et 7 millions de dollars où, avec le fournisseur, on s'est assurés qu'on puisse récupérer le maximum de ce qui avait été fait.

Alors, ça répond, je pense, à cet élément-là de dédit. Ça fait plusieurs fois que le député de Richelieu parle de dédit, de frais de dédit, de coûts, de pertes; zéro — zéro. Bien, en fait, on n'a pas eu l'occasion de répondre parce que c'était en Chambre, c'est dans les discours, etc. Puis je ne lui en veux pas non plus, puis il ne m'en veut pas, j'imagine, non plus là-dessus, mais il y a zéro frais de dédit là-dessus.

Un autre élément aussi, puisqu'on n'a pas toujours la chance de faire des échanges, M. le Président, il y a 1 700 systèmes répertoriés parallèles qui existent, disons, dans les ministères et organismes. Et je comprends parfaitement pourquoi le député dit: La décision que nous avions prise, c'était pour régler ce problème-là et c'était pour régler l'ensemble des difficultés ou amener l'ensemble des bénéfices qu'un système intégré peut amener. On est d'accord là-dessus, M. le Président. La seule différence, c'est que la façon, le choix qui a été fait a mené à quelque chose qui était devenu incontrôlable et auquel on a mis fin, et on repart sur de nouvelles bases, pour obtenir les mêmes avantages.

Le Président (M. Hamad): Merci, M. le ministre. Je suspends les travaux pour cinq minutes, puis on revient. Mais cinq minutes, pas plus. Merci.

(Suspension de la séance à 11 h 6)

(Reprise à 11 h 15)

Le Président (M. Hamad): On reprend les travaux. Alors, je cède la parole au député de Laval-des-Rapides.

Objectifs visés par Services Québec, le gouvernement en ligne et le Centre de services partagés

M. Paquet: ...M. le Président, merci. Alors, on voit quand même depuis ce matin, jusqu'à maintenant, que notre collègue député de Richelieu se porte à la défense dans le fond du projet GIRES et est un peu sur la défensive par rapport à ce projet-là. On se demandait même si c'était l'étude des crédits de GIRES ou l'étude des crédits de notre gouvernement.

Mais je pense qu'un des éléments importants en termes de clarification, M. le Président, pour les citoyens,

vous savez, il y a eu des rapports du Vérificateur général entre 1999 et 2003 qui nous disaient essentiellement comme conclusion que le problème qu'il y avait dans le cas de GIRES, ce n'était pas l'objectif qui était poursuivi — on ne met pas en doute l'objectif — mais l'idée, il y avait une priorité d'appui des directions des ministères et des organismes. C'était le VG qui disait ça. Il y avait une déficience dans les processus de gestion, il y avait des problèmes d'analyse de rentabilité qui étaient peu détaillés ou incomplets. Il y avait, déjà en 2000, des retards de pratiquement 16 mois sur les échéanciers. En 2002, les coûts étaient quatre fois plus élevés que ce qui avait été annoncé. En 2002, ils n'avaient aucune idée des coûts d'implantation et des avantages mesurables. En 2002-2003, le VG nous disait que le gouvernement dans le fond ne disposait pas d'une vision globale des coûts et qu'il y avait encore des retards accumulés.

Alors donc, ce qu'on doit prendre note, hein, ce que nos citoyens demandent à nous, comme élus, de prendre note, c'est d'abord, là, quand il y a des choses. Puis on peut comprendre, c'est une grosse machine, le gouvernement, il y a des choses qu'on ne peut pas tout prévoir et qui arrivent. Mais, quand c'est systématique, quand des fois, avec des bonnes intentions même, on précipite certaines décisions sur une chose, bien, là, on arrive avec des résultats qui sont non escomptés. Et c'était arrivé dans d'autres dossiers. Là, je ne les rappellerai tous, on en parle souvent, mais parce qu'ils font partie de l'histoire évidemment avec laquelle on doit... comme gouvernement. Mais il y a des leçons à tirer comme on en a eu pour Gaspésia, comme on en a aussi pour GIRES.

Dans le fond, dans GIRES, il faut se rappeler qu'il y avait dans le fond trois éléments de gestion intégrée de ressources: il y avait les ressources financières, les ressources matérielles, les ressources humaines. Mais il faut se rappeler justement que je comprends qu'il fallait travailler sur les trois éléments en même temps, mais on a peut-être précité davantage au départ de travailler sur la gestion des ressources humaines. Alors, peut-être qu'on est allé trop vite dans une direction, sans tenir compte de tout le reste. Et là ça a amené d'autres impacts en termes de l'implantation de tout cela. Ça, c'est un élément.

Autre élément aussi ou une des sources des pertes de contrôle qu'il y a eu sous GIRES, c'est suite à l'élément avec l'intégrateur, avec EDS, où les besoins étaient mal ciblés. Alors, c'est difficile de prendre des bonnes décisions. Quand on ne planifie pas d'avance qu'est-ce qu'on a à faire, dans quel ordre et qu'on va trop rapidement même avec des bonnes intentions, bien, là, on se ramasse avec des problèmes. Et là, quand les besoins sont mal ciblés, c'est difficile d'avoir les bonnes réponses. Ça, ça ne nous aide pas. Et ça, c'est une leçon aussi que comme gouvernement, nous, nous avons tiré des leçons de cela, de l'aventure GIRES qu'on ne veut pas répéter. On comprend que des erreurs, ça peut arriver à tout le monde, là, mais il y a des leçons à tirer. Et la plus grave des erreurs, c'est de refuser de les tirer et de se porter à la défense du passé comme... le député de Richelieu.

D'autres éléments aussi avec le contrat qu'ils avaient avec EDS: les besoins n'étaient pas très, très bien ciblés d'une part, et par la suite ça amenait quoi? Ça amenait qu'on ajoutait des «au cas où», des «tant qu'à y être», et c'est toutes ces choses-là qui amènent toutes sortes de dépassements par la suite où est-ce que là, oups, on a perdu le contrôle. Et qui paie pour? Ce sont les contribuables. Et la capacité de payer des contribuables, c'est une chose qu'il ne faut jamais oublier dans tout cela, hein, c'est qu'est-ce qu'on veut avoir, donc définir nos besoins, qu'est-ce qu'on peut avoir étant donné les contraintes et la capacité de payer qu'on a et, troisièmement, s'assurer d'en avoir pour notre argent, pour les ressources, l'énergie qui est mise là-dedans. Et c'est ça, je crois, la grande conclusion qui arrive du rapport du Vérificateur général, quand on voit l'expérience, les leçons qu'on a eu à tirer. C'est ça qui est la grande leçon, hein, que les Québécois nous ont demandé, en 2003, de tirer sur GIRES, comme sur d'autres domaines. Et c'est ça, je pense, que, ce matin, on doit évoquer.

● *(11 h 20)* ●

Et, tout à l'heure, le député de Richelieu parlait: Est-ce qu'il y avait eu un contrat de rupture, etc.? Bien, la réponse, je pense que c'est important de le souligner pour nos contribuables et pour nos citoyens: il n'y a pas eu de contrat de rupture. Oui, on a arrêté le projet GIRES tel qu'il était lancé, O.K., et finalement le contrat qu'il y a eu, c'est de dire: Voici, on paie pour les services rendus dans un premier temps, et 80 millions qui étaient pour les services déjà rendus, déjà fournis par la firme EDS, et par la suite il y avait des choses à finir, et ça a été évalué, l'entente, pour 7 millions de dollars, entre septembre et novembre, pour finir ce qui avait été commencé. Mais, là encore, c'est de la saine gestion.

Donc, le 87 millions en question, ce n'est pas un contrat de rupture des choses qui n'ont pas été faites, c'est pour des choses qui ont été faites. Mais là où on arrêtait, on arrêtait une hémorragie potentielle qui était là, où, là, les dépassements de coûts auraient été importants. Et c'est à cela qu'il fallait, comme gouvernement, comme responsable, hein, travailler.

Et, tout à l'heure, je pense que c'est important de le souligner, tout à l'heure, le député de Richelieu disait: Oui, mais, écoutez, là, par la loi d'accès à l'information, j'ai un document qui explique. Dans le fond, c'étaient des éléments de ce qu'il a amené quand le projet GIRES a été arrêté, puis il y a des éléments qui sont barrés en noir. Bien, là, je pense que c'est important pour le citoyen de savoir que c'est selon la loi d'accès à l'information. Ce n'est pas une décision d'un ministère, ou du ministre, ou d'un gouvernement de cacher quoi que ce soit. Là, il y a des protections, puis c'est important pour les citoyens, là, de bien comprendre que la loi d'accès à l'information, c'est un élément extrêmement important du fonctionnement de notre système parlementaire, de notre système gouvernemental. Quand on parle d'imputabilité et de gestion, c'est important que des renseignements comme tels qui seraient pour être divulgués ne mettent pas en péril, sans raison valable, ne mettent pas en péril la confidentialité. Même si ça vient dans le cadre d'un ministère, ce n'est pas le ministère qui empêche que l'information soit divulguée, c'est l'application de la portée générale de la loi d'accès à l'information pour protéger, dans des conditions valables, là, de protéger la confidentialité, dans ce cas-ci, des sous-traitants vraisemblablement d'EDS.

Alors, dans ce contexte-là de tout à l'heure, où est-ce que je me suis offusqué un petit peu aux propos du député de Richelieu, c'est qu'il disait: Écoutez, il semble qu'il y a des choses qui sont cachées, qu'on ne voit pas. Mais ce n'est pas caché à des fins spécifiques, là, c'est dans

l'application même de la loi d'accès à l'information. Je pense que c'est important, là, dans le contexte du débat, de bien spécifier cela.

Un élément final aussi dans ce contexte-là, quand on parle dans le fond — et le contexte s'applique aussi pour SAGIR: il y a un équilibre à atteindre entre la recherche d'un système intégré de gestion, d'outils informatiques, qu'il y ait des éléments qui soient communs à l'ensemble des acteurs dans le système gouvernemental, à l'ensemble des ministères, d'avoir des interfaces aussi, comme on dit dans le jargon, pour s'assurer que l'information qui peut être utilisée par plusieurs ministères puisse être présentable de façon accessible, de façon aussi compréhensible. Et des fois il y a un équilibre à atteindre entre justement l'aspect commun, l'interface et aussi d'avoir des modules, des éléments d'application qui sont spécifiques à des besoins spécifiques à l'intérieur de programmes ou de ministères donnés. Et c'est toujours de trouver l'équilibre qui est le point qui n'est pas facile mais qu'il est important, hein, d'obtenir.

Or, dans ce contexte-là aussi, tout à l'heure, le député de Richelieu parlait de systèmes parallèles. Les systèmes parallèles auxquels il faisait allusion, la plupart existaient en 2002, existaient depuis des années avant. Oui, il s'en développe, certains systèmes parallèles. Il s'en serait développé même avec l'aventure GIRES, si on l'avait laissé continuer, et il s'en développe aussi avec la stratégie derrière SAGIR.

La question, l'élément important, c'est de répondre à des besoins bien définis, hein, à des besoins bien spécifiés d'avance et s'assurer que, lorsque c'est nécessaire puis où c'est nécessaire, qu'il y ait des interfaces pour avoir un système aussi commun pour que les gens s'y retrouvent. Et c'est ça, je pense, qui est un élément important auquel on fait référence quand on parle de modernisation. Et donc ça m'amène maintenant à des éléments, entre autres, dans le contexte, suite à la loi n° 85 qui créait le Centre de services partagés du Québec, parce que, le gouvernement, quand on parle de modernisation, dans le plan de modernisation 2004-2007, hein, ce qu'on vise dans le fond derrière ça, c'est d'avoir des meilleurs services pour la population. Et il y a trois éléments, trois projets d'importance qui y sont reliés: Services Québec, gouvernement en ligne et Centre de services partagés.

Alors, j'aimerais, M. le Président, que M. le ministre puisse nous expliquer un peu comment ça se compare, ce vers quoi on vise, comparativement à ce qui se fait dans d'autres provinces ou dans d'autres juridictions, et quelles leçons on tire de ça, parce que c'est important de se comparer justement et de voir maintenant, par rapport aux fins que l'on poursuit, quelles sont les étapes que l'on veut franchir pour s'assurer que nos citoyens en aient pour leur argent et qu'ils aient aussi des services de qualité auxquels ils ont droit.

Le Président (M. Hamad): M. le ministre.

M. Reid: Merci, M. le Président. Merci de votre question, M. le député de...

Une voix: Laval-des-Rapides.

M. Reid: ...Laval-des-Rapides, pardon, j'ai eu un blanc. Bien, d'abord, évidemment tout ça s'inscrit dans la modernisation de l'État. On a pris, je pense, un horizon à long terme, comme gouvernement, pour la modernisation qui couvre évidemment différents aspects quand on parle de moderniser au niveau du Centre de services partagés comme d'un outil de modernisation. Et le député de Richelieu a fait remarquer que c'est basé sur des travaux qui avaient déjà été faits — il faut rendre à César ce qui est à César — mais enfin qui amènent un modèle qui, lui, n'existait pas au gouvernement du Québec, qui est le modèle de services partagés. Et je pense qu'on a eu l'occasion d'entendre le groupe de travail nous expliquer jusqu'à quel point c'était intéressant.

Par opposition à des modèles qui existent ailleurs — et on pense ici à la Colombie-Britannique, Alberta, Ontario, notamment au Canada, il y en a d'autres aux États-Unis et, dans le privé, il y a des gens près de nous, on a vu Hydro, Alcan aussi — nous avons un modèle qui est basé, mis à part un certain nombre d'éléments, qui est basé sur une participation volontaire. Donc, autrement dit, on établit, à l'intérieur, une espèce de système d'autorégulation pour assurer la qualité des services, pour assurer aussi le coût interne, la performance interne de ces services-là. C'est-à-dire que, mis à part un certain nombre de services obligatoires, on voit pourquoi, par exemple, il faut que l'utilisation des systèmes intégrés de gestion pour les organismes budgétaires soit obligatoire. Mais pour l'ensemble des services on va aller vers des services qui sont optionnels, et ça, ça amène une espèce d'élément d'autorégulation qui est très intéressant.

Et il y a des endroits où on a plus ou moins été loin dans ça. Nous voulons aller assez loin, et c'est pourquoi nous avons défini, par exemple, le mode de gouvernance par un conseil d'administration. Ce conseil d'administration là sera composé majoritairement de clients, c'est-à-dire donc de personnes qui viennent des organismes et des ministères, pour être sûrs effectivement qu'on a cette boucle de rétroaction et d'autorégulation qui amène une satisfaction de la clientèle avec des services de qualité, des services pour lesquels il est intéressant de faire affaire avec le centre plutôt que de s'assurer soi-même, dans son ministère, de rendre certains de ces services de base, administratifs. Et donc l'idée, c'est d'essayer d'amener une efficience, une efficacité au niveau de l'administration pour laisser plus de place, plus de ressources humaines, ressources matérielles, financières pour la mission de chacun des ministères qui va décider de participer à ça.

Il y a un élément peut-être important pour faire peut-être le lien un peu comme dans la question avec le système SAGIR et le système GIRES, c'est qu'il est clair, par exemple, que le système de paie ne sera pas un des premiers services qui va être offert. Pourquoi? Parce que d'abord, quand on fait des systèmes intégrés, qu'on fait une modernisation de systèmes ou on refait des systèmes d'information, il est très dangereux généralement de commencer par la paie. Et je me pose des questions encore puis, quand j'en parle à des amis consultants ou des professeurs d'université dans le domaine, je me demande encore pourquoi est-ce qu'EDF a tant insisté pour qu'on commence par la paie, alors que nos propres personnels du gouvernement trouvaient que ce n'était pas le meilleur choix.

Et la sagesse était du côté du gouvernement, et c'est pour ça que finalement on leur fait confiance et que dorénavant tout ce développement-là de SAGIR va se

faire avec une proportion beaucoup plus importante de personnel interne que de personnel externe. On est passé d'une proportion de deux tiers externe à un tiers interne à une proportion maintenant qui est un tiers externe, deux tiers interne, et l'idée étant évidemment que la paie, c'est un système d'abord qui est très complexe. Il y a des progiciels qui existent, mais il n'y a pas une convention collective dans les progiciels qui existent qui ressemble aux conventions collectives de gouvernement du Québec, hein? Puis c'est épais, c'est complexe, etc., les modes de calcul et un ensemble de complexités, donc.

Il faut faire très attention. Et le problème aussi dans un système de paie, c'est que, si on fait un système de paie dès le début, alors qu'il y a beaucoup d'éléments qui sont en développement, qui sont pilotes, qui ne sont pas stabilisés, etc., les risques d'avoir des petites erreurs qui, dans un autre système, n'ont pas une très grande importance parce qu'on les corrige facilement, mais, dans un système de paie, ont une importance considérable. Vous savez, si on retarde d'une journée la paie, tous les employés du gouvernement vont faire des remarques. Si on la retarde de quelques jours, on va les avoir dans la rue, et c'est normal. Et, dans n'importe quelle entreprise, généralement on fait très attention de retarder.

Donc, il est certain que, le système de paie, et on disait tout à l'heure qu'il était peut-être avancé, d'après les chiffres de l'intégrateur, à 85 % ou à 90 %. Je pourrais avoir le témoignage — j'ai eu le témoignage tantôt, je suis sûr qu'il pourrait le faire — de M. St-Onge qui dit que, dans la réalité, sur le terrain, c'était davantage 40 % d'éléments complétés et que l'analyse qui a été faite par la suite, avec l'aide d'Oracle... Je pense que peut-être vous pouvez témoigner. Si vous permettez, M. le Président, je laisserais peut-être la parole, quelques instants, à M. St-Onge pour donner ces éléments-là mais qui montrent qu'on n'était pas prêt à le faire, on n'est pas prêt à le faire non plus. Donc, on va attendre et on a reporté cette étape-là à plus tard, lorsqu'effectivement on aura mis en place les éléments, que tout sera stabilisé.

Le Président (M. Hamad): Avant l'intervention de M. St-Onge, je demanderais le consentement des collègues députés.

M. Bernier: Consentement.

Le Président (M. Hamad): Est-ce qu'il y a un consentement? Consentement. M. St-Onge.

● *(11 h 30)* ●

M. St-Onge (Guy): Merci, M. le Président. Donc, lorsqu'on a arrêté les travaux... une des premières choses qu'on a faites, c'est qu'on a demandé au fournisseur Oracle, qui est celui qui nous fournit le progiciel, de faire l'inventaire des travaux réalisés et de nous dire, selon son point de vue, à combien étaient réalisés les travaux de la solution GIRES à ce moment-là.

Au niveau de la paie et ressources humaines, les travaux ont été évalués à être réalisés à moins de 40 %, et même Oracle s'avançait pour dire que ça coûterait de l'ordre de 17 à 20 millions de dollars pour terminer juste les travaux sur la paie. On a fait la même chose au niveau des ressources financières et matérielles, et là le pourcentage était de l'ordre de 85 %. Donc, une des décisions qui a été prise à ce moment-là, c'est de revoir la stratégie complètement d'implantation et de réalisation et de suggérer, de recommander de poursuivre les travaux en ressources financières et matérielles.

M. Reid: ...en ce qui concerne les...

Le Président (M. Hamad): M. le ministre, je vous demanderais d'être plus...

M. Reid: Bon. Rapidement, les étapes que nous allons suivre sont évidemment liées à la mise en place. Alors, nous allons procéder, dans un avenir prochain, à la nomination d'un président ou d'un président-directeur général de cet organisme et nominations au conseil d'administration, et il y a des étapes.

Le rapport du groupe de travail, il m'a été remis récemment. Je suis en train d'en faire l'analyse et je vais le rendre public dans les meilleurs délais.

Le Président (M. Hamad): M. le député de Laval-des-Rapides.

Objectifs visés par le projet de loi n° 85

M. Paquet: ...M. le Président. Aussi, dans le contexte de l'option du projet de loi n° 85 où il y a la création de centres d'expertise, et, je pense, c'est rattaché aux possibilités qui vont exister pour la fonction publique québécoise. On sait que, d'ici 10 ans, on parle d'environ 40 % de la fonction publique qui va quitter, prendre sa retraite ou qui va quitter la fonction publique... des fonctionnaires, et je crois que c'est 60 % des cadres. Et donc ça va être un défi de remplacer.

D'abord, je pense qu'il y a, en termes de modernisation, effectivement il y a des occasions qui vont se faire sentir avec les nouveaux outils dont le gouvernement est en train de se doter, mais de manière aussi à respecter la capacité de payer des contribuables québécois, d'en remplacer environ un sur deux. Puis, on comprend, ce n'est pas du un sur deux mur à mur dans toutes les fonctions. Il y a des endroits où il va y avoir plus de personnel, d'autres qui vont avoir un peu moins que un sur deux. Mais en même temps même remplacer un sur deux, ça va être, je pense, globalement un défi parce qu'il faut d'abord retenir des expertises d'expérience acquise et en même temps attirer de nouvelles gens. Mais ce problème, qu'on va avoir, de relève en quelque sorte va se faire sentir dans l'ensemble de l'économie québécoise, hein, où on parle de près 640 000 emplois, là, à combler d'ici 2008 pour l'ensemble du Québec. Là-dedans, dans le 640 000, on imagine qu'il y a de la fonction publique et, si on étale ça maintenant sur 10 ans, on voit les défis que ça représente. Et donc ça va être un élément important d'être capable de combler ce problème, de répondre à ce problème de relève là qu'on va avoir autant dans le secteur gouvernemental, parapublic et public — et parapublic — que ça va être dans le secteur des différents domaines d'activité privés de l'économie québécoise.

Alors, j'aimerais, M. le ministre, que vous nous expliquez un peu comment le contexte... et, entre autres, les outils, dans le projet de loi n° 85, qui ont été adoptés peuvent venir donc amener un élément motivant, motivateur pour attirer et donner des perspectives très intéressantes au niveau de la fonction publique québécoise.

Le Président (M. Hamad): En deux minutes, M. le ministre, deux minutes.

M. Reid: Oui. Je vais essayer d'aller vite. M. le Président, je pense qu'on met le doigt sur quelque chose qui est extraordinairement important. Le fait de réduire la fonction publique à la taille qu'elle avait il y a quelques années ne peut pas se faire uniquement en disant: Il y a deux personnes qui partent, on en remplace une puis on demande à cette personne-là de faire le travail qui était fait par deux personnes, hein? Je pense qu'il y a certains réaménagements qui peuvent se faire, mais on peut faire ce type de remplacement là globalement seulement si on donne des outils aux personnes qui restent ou qui sont embauchées pour travailler. Si on ne donne pas des outils pour leur permettre d'être performants, bien, évidemment, on aura du mal à attirer des gens compétents, des gens intéressés et même du monde tout court parce qu'il va y avoir une pénurie de main-d'oeuvre qui est prévisible. Et donc cet élément-là est fondamental.

Parmi les outils, je pense que le Centre des services partagés en est un qui est intéressant et qui va fournir des outils, des outils pour une bonne part technologiques mais aussi des outils, repenser certains processus, et tout ça, qui vont faire en sorte qu'on puisse, avec une réduction globalement de personnes, on puisse arriver à rendre des services aussi intéressants et parfois même plus intéressants, parce que les outils sont extrêmement puissants parfois, quand ils sont bien utilisés et quand ils sont prêts à temps. Et, dans ce sens-là, un des objectifs du Centre de services partagés, c'est de s'attaquer, si on veut, à cette amélioration de la tâche, amélioration du type de tâche qu'on donne à nos employés de l'État en leur donnant les outils nécessaires pour que cette tâche-là soit stimulante, productive, etc.

Et donc, évidemment, le député de Richelieu a mille fois raison, il faut, pour que le Centre de services partagés soit utile et intéressant, qu'il y ait un système intégré de gestion des ressources qui donne ces outils-là, des outils de tous les jours, et qu'il soit mis dans un contexte qui est plus large qu'uniquement le contexte informatique parce que le Centre de services partagés amène un contexte de regroupement, d'amélioration, d'autocontrôle, d'autorégulation, mais aussi, et il ne faut pas l'oublier — je l'ai dit plusieurs, mais, M. le Président, je voudrais insister encore — qui va permettre de créer des centres d'expertise et des centres d'excellence.

Et donc un Québécois, une Québécoise qui veut travailler dans la fonction publique n'aura pas à quitter la fonction publique à un moment donné, si elle veut développer une expérience très pointue. Et, si elle a cette qualité, là, extraordinaire d'aller très loin, elle va pouvoir le faire à l'intérieur des centres d'excellence qu'on va créer au Centre des services partagés, pour ce qui touche du moins la gestion des ressources.

Le Président (M. Hamad): ...M. le ministre. M. le député de Richelieu.

État d'avancement du plan de rationalisation de la Société immobilière du Québec (SIQ)

M. Simard: Merci beaucoup, M. le Président. Une dernière intervention. Je vais tenter d'être bref, mais on est dans des domaines toujours un peu complexes, là. Je voudrais juste, au niveau des chiffres... Et je suis très heureux de la transparence du ministre dans sa façon de nous donner des réponses sur les chiffres, mais ma lecture, il s'en doutera, est légèrement différente, mais j'aimerais quand même avoir sa réaction.

Il nous a dit que 51 millions de dollars de l'ancien projet GIRES avaient été récupérés et qu'on s'apprêtait à en récupérer 26 autres millions, pour un total de 77 millions. On s'entend bien sur ces chiffres-là: 77 millions. Alors, le coût total de GIRES, je l'ai entendu parler de 207 millions tout à l'heure, hein, pour le total du projet. Alors, si l'on soustrait les 77 millions qui sont, eux, récupérés ou à récupérer, le coût de liquidation de GIRES pourrait être autour de 130 millions de dollars. On s'entend à peu près là-dessus. Je soumets qu'il y a aussi un coût qui est celui qui avait été estimé. Évidemment, on est toujours dans des évaluations, mais le coût estimé, à terme, de l'économie annuelle réalisée par l'implantation de GIRES était, par le Conseil du trésor, à terme, de 90 millions par année d'économies quand le système serait mis en marche. Alors, deux années de perdues, au moins, hein, on peut raisonnablement penser. Et d'ailleurs je vois que les échéanciers ont commencé à être repoussés. Avec raison; ça ne sert à rien de bousculer les choses, là, mais il y a deux années qui ont été perdues, c'est 180 millions de dollars. Ça me donne un chiffre qui se rapproche sensiblement de ce que le ministre, tout à l'heure, nous donnait. Il nous a dit: Ça nous coûtera à peu près les deux tiers, pas pour les mêmes fonctionnalités, ne comportant pas toujours, enfin de façon précise, l'intégration dans chacun des ministères.

Mais on en est rendu déjà, au moment où on se parle, à 600 millions, à peu près les deux tiers de ce que le ministre considérait qu'avait coûté GIRES, comme évaluation de coût global en intégrant évidemment la liquidation du programme précédent, parce qu'on ne peut pas commencer sur de nouvelles bases en oubliant ce que l'on a sacrifié et ce que l'on a dépensé pour le programme précédent. Tout ça pour vous dire, M. le Président, à ce moment-ci, que de toute évidence, quelles que soient les bonnes intentions et les choix qui ont été faits, hein, ce sont des choix qui ont été faits. Le député de Montmorency nous disait tout à l'heure: Ce sont des choix qui ont été faits, il faut le reconnaître, là, de prendre une autre approche à la fin, là. Moi, en tout cas je vous le dis aujourd'hui, et on aura l'occasion d'y revenir, l'avantage de la politique et de nos travaux parlementaires, c'est qu'on peut marquer le coût année après année, rapport du Vérificateur général après rapport du Vérificateur général. On a déjà des décalages importants: on était à 160, on est à 240. Dans le temps, on vient de se reporter de deux ans.

Moi, je veux simplement vous dire aujourd'hui — et ne revenons pas au détail de chacun des chiffres — je veux simplement vous dire aujourd'hui que la perspective n'est pas une perspective d'économies et qu'au bout du compte on se rendra compte que les besoins d'intégration seront aussi forts au cours des prochaines années qu'ils l'étaient il y a cinq ans et qu'il nous faudra vraiment, dans chacun des ministères et organismes, bénéficier d'un système intégré. En tout cas, vous pourrez commenter ça, mais c'est mon avis à ce moment-ci, tout en observant avec bienveillance la nouvelle approche et en espérant qu'elle soit la plus efficace et la moins coûteuse possible.

Mais je dois reconnaître que les coûts pour l'instant m'apparaissent être là en entier.

• *(11 h 40)* •

C'est normal, on a dit qu'on abordait à la fin la question de Services Québec, donc je céderai, dans quelques secondes, la parole à ma collègue, mais une question, avant de terminer, concernant la Société immobilière du Québec.

Dans le plan de réingénierie qui a été déposé par la présidente du Conseil du trésor, on invoquait la rationalisation de la gestion immobilière, un point sur lequel je suis déjà venu, et je vois que le président de la SIQ se rapproche de nous et je pense qu'il pourra nous aider à répondre à cette question. Deux options étaient envisagées dans ce plan de rationalisation de la gestion immobilière: il y avait ou vendre une partie du parc immobilier ou regrouper des immeubles dans une fiducie de revenus. Où est-ce qu'on en est aujourd'hui?

Le Président (M. Hamad): M. le ministre.

M. Reid: Écoutez, je pense qu'au risque de prendre un peu de temps, M. le Président, je dois répondre à l'analyse qui a été faite par le député de Richelieu qui a rajouté des chiffres les uns aux autres. Je dois rectifier, un peu et beaucoup même, tout ça.

D'abord, le député de Richelieu semble dire: GIRES existait il y a un an et demi, et ça avait coûté 207 millions de dollars. Ça, c'est le premier élément, là, qu'il faut corriger. GIRES, c'est un projet de 800 quelques millions de dollars. Donc, rendu à 207 millions de dépenses, on était loin d'avoir le projet au complet, on était très, très loin. Et le problème fondamental de l'approche GIRES, c'est qu'on essaie de développer tous azimuts. Donc, on n'a pas fait une première étape, puis ensuite on pourrait faire la deuxième, mais au moins la première fonctionne et elle est rentable. C'est comme si on avait... Avec GIRES, il y a une inflation du projet. C'est comme si on avait voulu faire, mettons, l'autoroute 20 avec peut-être une sortie à tous les deux, trois kilomètres. Bien, évidemment, on arriverait, à un moment donné, avec des coûts exorbitants puis on mettrait fin à ça. Puis on le referait sur des bases nouvelles puis on calculerait les sorties aux endroits stratégiques.

Mais, si on se trouve avec un projet qui n'est fait même pas au quart et qui a des sorties un peu partout — l'autoroute n'est pas encore construite pour une bonne partie, on ne peut pas utiliser aucun morceau — bien ce qu'on a fait, c'est qu'on a dit: Regarde, il y a tel élément ici; là, il y a des viaducs qui ont été construits, on ne pourra jamais rien faire, ça, c'est de l'argent perdu. Ce n'est pas nous qui l'avons perdu, M. le Président, là, ça a été une décision du gouvernement précédent, et on ne peut pas s'en délester sur notre dos, là. Et il y a des éléments qui étaient irrécupérables. Sur 207 millions de dollars qui avaient été investis dans le projet, à ce moment-là, et un projet qui ne marchait pas, loin de marcher — on parlait de la paie tantôt, c'est 40 % de la paie qui était finie; c'était inutilisable encore pour longtemps — et donc 207 millions de dollars étaient investis, on a réussi à en récupérer. On n'a pas dit: C'est tout mauvais, puis on passe la charrue partout entre Québec et Montréal, on a dit: Non, regarde, on va en récupérer tous les bouts, là, qui sont bien puis on va essayer de faire au moins l'autoroute pour commencer. Après ça, on fera d'autres sorties puis on en ajoutera étape par étape.

Et là-dessus le système ne marchait pas. Il n'y avait rien qui marchait. Donc, quand on dit qu'on a perdu des économies, M. le Président, on n'a rien perdu parce qu'aujourd'hui encore il ne marcherait pas, GIRES, c'est clair, et on aurait encore dépensé plus d'argent. On en avait pour aller jusqu'à 800 et quelques millions de dollars. Donc, ça ne marchait pas, et les économies qu'on aurait faites, il n'y en aurait pas eu, M. le Président.

À côté de ça, on a un système qui, dans sa première étape, fonctionne. À l'heure actuelle, on est capable de partir de Montréal puis aller à Québec, sur la 20, même s'il n'y a pas de sortie. Au moins, entre Québec puis Montréal, on peut y aller, puis il y a quelques sorties minimales. On en a deux, là, deux, trois: le ministère des Ressources gouvernementales, ministère du Conseil du trésor et le ministère des Finances, et on va en ajouter, dans les deux prochaines années, pour les endroits où c'est le plus nécessaire et les plus stratégiques. C'est ça qu'on va faire dans les deux prochaines années, l'implantation. Ça va coûter de l'argent parce qu'il faut construire des entrées et des sorties, et il faut que les villes concernées participent, donc c'est les ministères, si vous voulez, participent un peu aux accès à l'autoroute. Donc, c'est un petit peu sur cette base-là. Et donc on a réussi à récupérer de ce qui avait été fait 77 millions de dollars: 51 déjà récupérés en marche; le reste, on pense pouvoir le faire dans les étapes qui pourraient suivre. Et ça, c'est un élément important.

Et, en termes de coût, il ne faut jamais oublier, 207 millions, c'était le coût qui avait été dépensé pour un système qui était encore tout en morceaux. Il n'y a rien qui était fonctionnel, et ça coûtait 800 millions de dollars. On n'avait pas le choix, il fallait se rendre à 800 quelques avant de faire quoi que ce soit. Ce qu'on vous dit, c'est qu'on peut faire une première étape qui coûte beaucoup moins cher que ça. Et, si on décide d'ajouter d'autres étapes par la suite, ça va coûter encore beaucoup moins cher que le système GIRES. La différence, c'est qu'on va être en plein contrôle de la situation.

Pour répondre au sujet de la SIQ, M. le Président, au niveau de la SIQ, d'abord la SIQ a fait des éléments de rationalisation très importants. Je laisserai peut-être le président peut-être en parler tantôt ou peut-être sur une autre question. Par contre, sur la question précise au niveau des approches, j'aimerais peut-être laisser le président donner quelques éléments d'information là-dessus. Il y a beaucoup d'évolution dans ces dossiers-là.

M. Fortier (Marc-A.): M. le Président, je remercie M. le ministre de me céder la parole. Marc Fortier, président-directeur général de la Société immobilière du Québec.

Le Président (M. Hamad): M. Fortier, on va demander le consentement avant. Est-ce qu'il y a un consentement?

Une voix: Consentement.

Le Président (M. Hamad): Oui. Alors, vous avez le droit de parole.

M. Fortier (Marc-A.): M. Simard avait entamé une question.

Une voix: Le député de Richelieu.

M. Fortier (Marc-A.): M. le député de Richelieu. Je m'excuse.

Le Président (M. Hamad): C'est ça.

Une voix: Manque d'expérience.

Une voix: Ce n'est pas éternel.

Une voix: Normalement, il l'aurait appelé par son prénom, M. le Président.

M. Fortier (Marc-A.): M. le député de Richelieu, vous demandiez ce qui s'était passé depuis l'année dernière en fait avec les différents... qu'on avait discutés, si j'ai bien compris.

Depuis l'année dernière, on est en réorganisation. Notre plan de réorganisation a été accepté par notre conseil d'administration au mois de septembre 2004. On a mis ça en marche. On est très, très avancés actuellement, mais vous comprendrez, M. le député de Richelieu...

Le Président (M. Hamad): Adressez-vous au président.

M. Fortier (Marc-A.): ... — M. le Président, je m'excuse — qu'une réorganisation, c'est quand même une chose majeure, c'est quand même un dossier qui est important qu'on ne peut pas traiter à la légère, et on doit le faire dans le respect des employés qui sont à notre emploi. On les a rencontrés, on les en a informés, etc., mais on sera tous conscients, M. le Président, qu'une réorganisation, ça passe par du service à la clientèle. C'est peut-être une chose qu'on n'avait pas chez nous. C'est une étape qu'on a enclenchée, qu'on a instaurée. Maintenant, on est devenus, je dis ça sans prétention, une entreprise des plus dynamiques qui offre un excellent service à sa clientèle.

Alors, on a fait des relevés récemment qui sont très, très positifs. Tout ça fait en sorte que... Puis, parallèlement à ça, M. le Président, parallèlement à ça, on a eu un changement de ministre, puis j'apprécie grandement la venue de M. Reid, mais on a des dossiers, monsieur — excusez-moi...

Une voix: Le député d'Orford.

M. Fortier (Marc-A.): ...le député d'Orford, je m'excuse, M. le Président — on a des dossiers actuellement qui sont en discussion, qu'on a eu des rencontres à ce sujet-là. On a encore des rencontres évolutives à faire. Donc, il y a des décisions d'orientation plus précise qui seront prises ultérieurement.

Mais, en ce qui concerne les autres points, on a évalué les... des immeubles, on a évalué les économies de coût dans les rapports potentiels qui avaient été faits l'année dernière et on est en train de les instaurer tranquillement et graduellement, mais sécuritairement.

Le Président (M. Hamad): M. le député de Richelieu.

M. Simard: ...là. Vous aviez un choix, vous le disiez: Est-ce qu'on vend le parc immobilier? Je me rappelle, moi, du budget de l'an dernier qui prévoyait pour 800 millions de vente d'immobilisations, et vous aviez le choix entre la vente des immeubles gouvernementaux ou le regroupement des immeubles dans une fiducie de revenus. Quel choix vous avez fait et où vous en êtes dans cette opération-là?

M. Fortier (Marc-A.): M. le Président, pour répondre précisément à cette question, le 880 millions dont il est fait mention par le député de Richelieu, c'était une allégation concernant des placements que le gouvernement du Québec détenait, et ça incluait de l'immobilier, des certificats d'actions dans des compagnies comme Domtar, Saputo et compagnie, etc. Il y a des choses, il y a des placements comme ça qui ont déjà été disposés à ce jour. Mais, en ce qui concerne les immeubles, l'analyse était à compléter parce qu'il n'y avait pas eu d'analyse à l'époque. On a fait ces analyses-là. On est très avancés en ce qui concerne ces dites analyses. Les regroupements pour penser de créer un REED ou quoi que ce soit, ce serait dans l'éventuelle transaction, mais on en n'est pas rendus à évaluer une transaction potentielle. On est rendus encore où on a des coûts, où on a des données puis on a des données qu'on a annoncées à nos gens chez nous, puis qui transpirent un petit peu, mais c'est des rapports qui sont faits et complétés, c'est des documents de travail qui serviront à prendre des décisions qui ne sont pas encore prises.

On peut dire d'emblée, M. le Président, qu'en ce qui concerne la vente potentielle d'actif il y a des contraintes puis il faut que le député d'Orford en soit mis au fait, le ministre des Services gouvernementaux. Et on a eu des discussions, comme je vous mentionnais tout à l'heure. Il y en a d'autres à venir, mais les décisions finales n'ont pas été prises encore.

Le Président (M. Hamad): Le député de Richelieu.

M. Simard: ...juste un commentaire, parce que je sens bien que je n'aurai pas plus de réponse si je repose la question différemment, quatre fois. Vous comprendrez tous, M. le Président, qu'à la suite de ce type de réponse nous allons revenir régulièrement sur cette question, jusqu'à ce que nous sachions quels sont les choix, qu'est-ce qui est vendu ou pas vendu, quels sont les choix faits par le gouvernement. Ce que je comprends, nous en sommes exactement au même point que l'an dernier. Les analyses sont peut-être plus avancées, mais il n'y a pas de décision de prise. J'ai bien hâte de voir les décisions qui seront prises.

Le Président (M. Hamad): M. le ministre.

M. Reid: M. le Président, ça nous fera plaisir de tenir l'opposition, au fur et à mesure des questions, ou des conversations, ou des débats, informée des décisions qui seront prises à ce sujet-là, effectivement.

● *(11 h 50)* ●

Le Président (M. Hamad): Alors, Mme la députée de Pointe-aux-Trembles.

Conséquences de la mise en place de Services Québec

Mme Léger: Alors, on peut commencer la partie de Services Québec plus particulièrement. Alors, M. le Président, bonjour, bonjour à l'équipe gouvernementale, mes collègues évidemment, M. le ministre, que nous avons une première fois un échange entre nous, particulièrement pour Services Québec. Alors, je salue Mme la sous-ministre et toute l'équipe du ministère qui est avec vous, aujourd'hui.

Vous savez que, lors, dans le fond, de l'adoption du projet de loi qui est devenu la loi, là, pour organiser Services Québec d'une part, la formation politique que nous sommes a eu plusieurs irritants par rapport à Services Québec. Alors, j'imagine qu'on va avoir l'occasion d'échanger entre nous, pour être capables d'avoir un peu plus d'éclaircissements sur la suite des choses.

D'abord, votre gouvernement n'a pas cessé de répéter que l'État actuel était trop gros, donc qu'il fallait un petit peu dans le fond abolir certains organismes. Et pourtant on voit qu'il en a créé des nouveaux, dont celui de Services Québec, entre autres. Le délestage, d'une part, du gouvernement nous inquiète pour l'organisation de services au niveau de chacun des ministères. L'objectif de vouloir regrouper toute cette prestation de services là sous Services Québec amène beaucoup d'interrogations, et dont le fait que, de notre côté, on pense que c'est tout le contraire, qu'il y a un abandon de prestation de services. Alors ça, c'était les inquiétudes qu'on vous a déjà soulevées.

L'autre inquiétude est celle du devoir de chaque ministre. Chaque ministre est imputable, chaque ministre doit donner une prestation de services dans son propre ministère, doit donner des services aux citoyens, alors évidemment, en regroupant sous une organisation qui est Services Québec, est-ce que chaque ministre, chaque ministère se déleste de sa responsabilité? Et de plus, comme cette responsabilité-là devient, particulièrement à Services Québec, sous... Bon. Je salue Mme Martel-Vaillancourt, là, ce n'est pas à elle tel quel, là, que j'ai des inquiétudes, c'est plutôt le fait qu'on se retrouve à une personne qui n'est nécessairement pas imputable comme un ministre peut l'être, alors qu'il est à la tête d'organismes qui donnent des services aux citoyens, qui est un des éléments des missions d'un gouvernement les plus fondamentaux dans le fond, une des missions les plus fondamentales d'un gouvernement. Et on n'a cessé de répéter, au fil des années, particulièrement nous, chez nous aussi, à cette époque-là, qu'on voulait améliorer la prestation de services aux citoyens.

Alors, c'est sûr que, depuis ce temps-là... Aussi, il y a, je pourrais dire, une autre inquiétude que nous avons eue à l'époque du projet de loi, lorsqu'il était soumis, c'est le fait que les élus de l'Assemblée nationale perdent aussi certains pouvoirs, alors qu'ils n'ont plus nécessairement de quoi répondre particulièrement à l'organisation de services. Alors ça, ça a été une autre de nos inquiétudes. Alors, on n'a rien contre le guichet unique, tout le contraire. Si c'est la mission guichet unique puis de donner le meilleur service aux citoyens, tant mieux, mais il reste à faire la démonstration. Et c'est le premier échange que nous avons aujourd'hui, suite au projet de loi, je pourrais dire, là, lorsqu'il a été déposé, et maintenant l'organisation est en selle ou est-ce qu'elle va l'être? Parce qu'il y a quand même des employés qui sont là, quand même vous qui êtes là, Mme Martel-Vaillancourt, etc.

Alors, M. le ministre, ma question est bien simple: Est-ce qu'aujourd'hui on peut dire, avant qu'on arrive en 2008 — parce que votre plan stratégique est jusqu'en 2008 au niveau des services gouvernementaux, particulièrement au niveau de Services Québec — est-ce qu'actuellement on peut nous dire qu'il y a une certaine mission, un début de mission d'accompli qui est de donner de meilleurs services à la population? Est-ce que la population du Québec peut dire aujourd'hui: Par Services Québec, on a accès aux services d'une façon meilleure qu'auparavant?

Le Président (M. Hamad): M. le ministre.

M. Reid: Oui. Je vais juste — parce qu'il y avait beaucoup de questions — je vais juste prendre la dernière parce que je n'y répondrai pas en premier, là.

Le Président (M. Hamad): Vous avez deux minutes.

M. Reid: Il faudrait peut-être que la députée revienne avec ses questions, parce qu'il y en avait beaucoup.

D'abord, elle manifestait beaucoup d'inquiétudes, M. le Président...

Une voix: ...

M. Reid: Pardon?

M. Bernier: ...permettre de planifier vos réponses, M. le ministre, là, je pense qu'on s'était entendus, tout à l'heure, qu'en ce qui regarde le bloc sur Services Québec on était pour se partager, là, au niveau des questions. Je pense qu'à ce moment-là vous pouvez donner les réponses aux questions qui sont posées, puis par la suite on complétera notre bloc.

M. Reid: On pourra s'arranger, là, pour être sûrs qu'il y ait toutes les réponses.

M. Bernier: Je pense que le but premier est de permettre d'avoir les réponses au niveau de Services Québec. Je pense qu'on s'était entendus tout à l'heure, avant de commencer.

Le Président (M. Hamad): ...on va faire. Il reste à peu près 34 minutes. Ce que je vais faire, je vais donner 20 minutes à l'opposition, additionnelles, là, en plus des deux minutes, et 14 minutes au parti ministériel. Et, si vous ne l'utilisez pas, on laisse le restant pour l'opposition.

Une voix: Parfait.

Mme Léger: ...un petit peu de temps à la fin, quand même.

Le Président (M. Hamad): Bien, vous allez avoir le 20 minutes à la fin. Vous allez avoir plus qu'un peu de temps.

Une voix: De revenir.

Le Président (M. Hamad): Oui, oui.

Une voix: C'est beau.

Le Président (M. Hamad): Vous allez avoir plus, en passant.

Une voix: O.K.

Le Président (M. Hamad): O.K. Alors, M. le ministre, pour répondre.

M. Reid: Oui, M. le Président. D'abord, je suis heureux de voir que la députée voit d'un bon oeil l'arrivée de Mme Francine Martel-Vaillancourt, qui est à ma droite, comme présidente-directrice générale de Services Québec.

La députée a manifesté un certain nombre de préoccupations tout à fait légitimes. Je voudrais tout de suite répondre à certaines de ces préoccupations-là. Notre approche gouvernementale n'est pas une approche de délestage, c'est une approche de nous assurer d'avoir des meilleurs services tout en prenant les moyens, avec les outils appropriés et, s'il le faut, certaines structures appropriées, comme l'agence Services Québec, pour que les services restent de qualité, s'améliorent et que pour autant les Québécois soient en mesure d'avoir un État qui a un coût surtout administratif qui soit proportionnel à ce qui existe ailleurs — il n'y a pas de raison pour que ça coûte plus cher pour administrer au Québec que ça coûte ailleurs — et de telle sorte que l'État québécois se concentrera davantage sur les services que sur l'administration, disons, comme telle. Dans ce sens-là, je pense qu'on est tout à fait d'accord qu'avoir des services, c'est le contraire du délestage. Et, dans ce sens-là, on s'entend très bien, je pense.

En ce qui concerne l'imputabilité, il est très important de comprendre qu'il n'y a pas de délestage d'imputabilité non plus au niveau de Services Québec, c'est-à-dire que, de par la Loi sur l'administration publique, le sous-ministre, le ministre, le responsable de l'organisation garde sa totale imputabilité, d'où l'importance d'avoir une relation entre Services Québec et les ministères qui soit sur une base contractuelle, qui soit sur une base d'entente dans laquelle toutes ces choses-là sont clairement définies, dans laquelle le ministre d'un ministère peut réagir si le service n'est pas à la hauteur de ce que lui s'attend d'avoir et pour lequel il est imputable ou elle est imputable. Donc, cette imputabilité-là, elle reste. On va plus loin que ça en fait parce qu'au-delà de l'imputabilité qui reste celle du ministre ou de la ministre concernée il y a une capacité d'intervention complète du Vérificateur général — et de différents autres, bon, Protecteur du citoyen, la Commission d'accès à l'information qui ont total accès à Services Québec — qui ne peut pas s'éloigner de cette imputabilité-là supplémentaire qui lui vient de par le fait qu'il peut être sous examen par tous les moyens qui sont à la disposition de ces organismes, donc Vérificateur général, etc.

Donc, l'imputabilité, elle n'est pas minimisée, et vous pouvez être certains que, dans l'application de ça, ni Mme Martel-Vaillancourt ni moi-même, là, et, je pense, quelles que soient les personnes qui vont me succéder dans les années, ne va tenter ou ne va laisser réduire cette imputabilité, qui est fondamentale.

L'élément clé que vous avez mentionné, c'est celui du service à la population. Et la notion de guichet unique joue un très grand rôle. Elle joue un rôle évidemment sous les différentes formes, que ce soit dans des bureaux, que ce soit par des services téléphoniques, que ce soit par les services Internet. L'idée, c'est évidemment d'en arriver. Et ça ne se fera pas du jour au lendemain. On ne décide pas qu'on regroupe les choses. Ça va se faire encore une fois sur une base d'entente, et ce sont les ministres qui, conservant leur imputabilité, décideront que, oui ou non, ils vont faire affaire à Services Québec. Mais il est certain que l'on vise — et ça a été bien réussi dans d'autres juridictions, notamment au Nouveau-Brunswick, par exemple — on vise à faire en sorte que le citoyen puisse avoir accès au plus grand nombre possible de services et, avec le temps, la totalité, si possible, des services de type première ligne, c'est-à-dire des services qui ne nécessitent pas une compétence particulière dans un ministère donné, là, de telle sorte que le citoyen puisse, disons, de façon la plus efficace possible pour son temps et en termes de délais, avoir accès aux services gouvernementaux.

Dans certains cas — et plus on aura accès à l'informatique et plus l'informatique, Internet se développera — ça veut dire que le citoyen aura accès 24 heures sur 24, sept jours par semaine, comme on dit même, peut-être même en pyjama, de chez lui, hein, donc pour avoir la possibilité d'avoir beaucoup de services, faire des échanges, payer des redevances, etc.

● *(12 heures)* ●

Alors, la dernière partie de la question, M. le Président, c'était: Est-ce qu'aujourd'hui on peut dire que le citoyen a des meilleurs services? Bien, si on considère les éléments qui vont être intégrés dans Services Québec, bien on peut donner un exemple intéressant — et je pourrai y revenir, si ça vous intéresse — du changement d'adresse, par exemple, par Internet, qui est un élément intéressant, où on a effectivement une idée de ce que ça peut être, là. Mais il faut comprendre que Services Québec n'est pas encore en place actuellement, au moment où on se parle. Ça va se faire au cours de l'automne.

Le Président (M. Hamad): Alors, là il reste 30 minutes. Ce que je vais faire, je vais donner 10 minutes pour le parti ministériel, s'il y a lieu, si vous avez besoin, et le 20 minutes qui reste, vous allez terminer avec ça. Alors, M. le député de Montmorency.

Modes de prestation de services de Services Québec

M. Bernier: Merci, M. le Président. Donc, effectivement, vous amenez des éléments concrets qui sont le changement d'adresse en ligne. Mais, avant toute chose, je pense que ce qu'il est important de mentionner en ce qui regarde Services Québec — moi, j'ai eu l'occasion de siéger sur la commission, lors de l'adoption de la loi en ce qui regarde Services Québec — et c'est avant tout un service, une organisation visant à moderniser les relations et l'échange de services entre les citoyens du Québec en fonction des nouvelles technologies. En toute chose, ça permet d'offrir à la population du Québec cette possibilité transactionnelle, qui est certainement appréciée par l'ensemble des Québécois et des Québécoises.

Mais il y a un élément sur lequel vous avez mentionné tout à l'heure — et ça, je veux y revenir — en ce qui regarde le fait que des ministères et des organismes confient, vont confier à Services Québec, O.K., une partie de leur service à la clientèle. Et ça, je veux saluer l'arrivée de Mme Francine Martel-Vaillancourt, qui est une personne fort compétente dans ces domaines et une personne qui possède beaucoup de connaissances au niveau de la fonction publique du Québec.

De quelle façon est-ce que les ministères et les organismes vont faire cette interrelation, si on veut, ou cette interface par rapport au service client qui existe à l'intérieur des ministères et des organismes versus Services Québec? Je pense que, pour les citoyens et les citoyennes, c'est ça qu'ils aimeraient comprendre, et ça, d'une façon concrète, là, dans les opérations. Au moment où je m'adresse à un ministère ou à un organisme, là, de quelle façon est-ce que ça va être transparent pour être capable d'aller chercher l'information ou de faire cette transaction-là, là?

Le Président (M. Hamad): M. le ministre.

M. Reid: Bien, écoutez, je pourrais donner quelques éléments de réponse et puis peut-être demander à Mme Martel-Vaillancourt de compléter.

M. Bernier: ...pour profiter de la présence de Mme Francine Martel-Vaillancourt, que je connais bien et que je sais qu'elle a fait ses preuves.

M. Reid: D'abord, il est clair que les voies d'accès sont des voies d'accès Internet, téléphone et en personne, d'accord? Donc, il y a une disponibilité, et on part avec déjà Communication-Québec comme base de travail. Donc ça, c'est un point de départ. Et il va y avoir des services qui s'ajoutent à ça.

L'élément évidemment c'est que, bon, si on arrive en quelque part, c'est qu'on pose une question. Ce n'est pas: Bien, écoutez, aller voir quelqu'un d'autre parce que, moi, je ne connais pas ça. C'est: Quel est votre problème?, puis on va voir un peu avec vous comment est-ce qu'on peut vous aider à résoudre votre problème. Vous savez, ça existe déjà, et l'endroit, moi, je dirais, où ça existe le plus, là, ça va peut-être vous surprendre, mais tous les députés le sauront, c'est dans un bureau de député. Dans un bureau de député, il y a des gens qui viennent, et ils ont des problèmes. Ils ne veulent pas savoir si c'est tel ministère ou tel autre, ils ont un gros problème, et les gens dans les bureaux de député passent beaucoup de temps à aider les personnels qui viennent les voir, les citoyens qui viennent les voir pour aider à trouver des solutions à leurs problèmes. Évidemment, souvent on a des cas plus extrêmes. L'idée, c'est une approche service et quelle que soit la source.

Alors, évidemment, je voudrais peut-être juste rajouter, avant de passer la parole à Mme Martel-Vaillancourt, le fait qu'on va aller très, très loin là-dessus, pour répondre à des besoins de personnes. Par exemple, il y a des personnes qui auraient intérêt à utiliser Internet. On va travailler, avec des groupes communautaires qui aident les personnes qui n'ont pas Internet chez eux, qui sont démunis sur plusieurs plans, à être capables de tirer avantage de ce qu'Internet peut apporter. Alors, on a déjà des projets actuellement qui permettent d'aller dans ce sens-là. Et donc l'idée, c'est d'aller offrir à des citoyens, quelle que soit leur condition, leurs difficultés, les empêchements qu'ils peuvent avoir, linguistiques, par exemple, dans certains cas d'immigrants, les empêchements liés à des handicaps, les empêchements liés à des horaires, etc., de faire en sorte qu'on puisse avoir accès aux services gouvernementaux. Et on a tous eu, dans notre vie, je pense, une expérience ou une autre où on a trouvé que ça ne marchait peut-être pas comme on voulait. Il y a des ministères qui fonctionnent très bien, d'autres ministères où peut-être il y a des progrès à faire.

Services Québec va aider non seulement à avoir des bons services de première ligne, mais aussi à créer une culture dans l'ensemble du gouvernement, même pour les services de deuxième ligne. Alors, je ne sais pas s'il y a quelques petits mots peut-être à ajouter là-dessus.

Mme Martel-Vaillancourt (Francine): Francine Martel-Vaillancourt, présidente-directrice générale de Services Québec.

Le Président (M. Hamad): Je demanderais le consentement. Est-ce qu'il y a un consentement? Oui. Allez-y, madame.

Mme Martel-Vaillancourt (Francine): J'ai peut-être juste un petit complément par rapport à la réponse de M. le ministre pour vous dire que, dépendant du mode de service ou du mode d'intervention que le citoyen ou l'entreprise choisira, évidemment on va réfléchir comment on peut lui simplifier la vie en, nous, alliant les difficultés, en composant avec les difficultés pour que pour lui ce soit complètement transparent.

Je vous donne un exemple d'un élément qui est sur la table de travail, c'est l'interconnexion des centres d'appels. Donc, quand un citoyen, par exemple, va téléphoner à Services Québec, si Services Québec n'est pas en mesure de répondre à l'entièreté de son besoin — parce que notre objectif, c'est d'être capable de l'aider et de le guider — alors, à ce moment-là, on va le référer, par exemple, au bon ministère, au bon spécialiste dans une perspective où il n'aura pas à refaire une ligne téléphonique, une ligne d'appel à l'intérieur du ministère, dans une perspective également où on va trouver la bonne personne pour répondre à son besoin. Donc, c'est une valeur ajoutée par rapport à la prise en charge des besoins des citoyens et des entreprises dans leurs relations avec le gouvernement, avec les différents ministères et différents organismes.

Donc, dépendant de son choix d'intervention, qui demeure, comme le disait M. le ministre tout à l'heure, soit le courrier, soit l'Internet, soit le téléphone, on va essayer de réfléchir sur comment on peut faire en sorte que ce soit très simple pour lui et transparent, dans la mesure du possible, d'intervenir avec la fonction publique québécoise, par rapport à ses besoins, par rapport à ses problèmes.

Cheminement des demandes de services à Services Québec

M. Bernier: Merci. Parce que, pour le citoyen, hein, il n'y a rien de plus frustrant que d'arriver — ce qu'on peut employer — dans une «loop», là, où on finit par tourner en rond, hein? Vous savez, à un moment donné, vous allez vous adresser à une entreprise ou à une firme, puis

là ils vont vous donner toute la litanie de: Telle chose, pesez sur le 1; telle chose, pesez sur le 2, ainsi de suite. Donc, si on va sur Internet, il y a également les mêmes possibilités, puis ça finit qu'on se ramasse dans une «loop», puis on se ramasse dans un cul-de-sac, on ne sait plus où on va, hein?

Sauf que, là, si je m'adresse à Services Québec et que c'est un questionnement en regard... ça peut être au niveau d'une création d'entreprise ou au niveau d'un service direct au citoyen en ce qui regarde de l'aide financière, ou etc., il reste qu'à un moment donné, s'il y a une limite à l'information que Services Québec peut donner, à ce moment-là, il faudrait être capable de transférer le citoyen ou le demandeur vers les services complémentaires versus le ministère ou l'organisme de qui relève le service en tant que tel. Et c'est là l'appréhension et c'est sur ça que j'aimerais vous entendre, en ce qui regarde les possibilités, qu'on ne vienne pas dans une «loop», là, où on finit qu'on tourne en rond puis on arrive dans un cul-de-sac, là, par rapport à la demande d'information.

Mme Martel-Vaillancourt (Francine): En fait, l'objectif qu'on va avoir quand on va recevoir l'appel d'un citoyen, par exemple, c'est de voir avec lui l'ensemble de ses besoins, et après ça on va travailler dans une perspective, comme je le mentionnais tout à l'heure, d'interconnexion des centres d'appels.

Alors, on va regarder quels sont ses besoins. Nous, on va chercher quelle est la meilleure personne si on n'est pas en mesure de régler son problème au départ, parce qu'il y a quand même toute une panoplie de services que Services Québec va être capable d'offrir et de réponses qu'elle va pouvoir fournir aux citoyens ou aux entreprises. Et après ça, avec l'interconnexion des centres d'appels, là on va être capable d'aller directement à la bonne personne pour que cette personne-là puisse répondre à son besoin, finisse de répondre à son besoin spécifique. Donc, on va éviter à cette personne-là de reprendre une multitude d'appels, de garder en mémoire toute une série de numéros de téléphone, et elle va être en mesure... nous, on va trouver les bonnes personnes qui vont pouvoir répondre à son besoin.

● *(12 h 10)* ●

Le Président (M. Hamad): Merci. Alors, maintenant, c'est la partie à la députée de Pointe-aux-Trembles.

Types de services offerts par Services Québec

Mme Léger: Oui, merci. Bon. Intéressant. La mission, là, de Services Québec, là, je tiens à dire que le fait d'un guichet unique, le fait de donner une meilleure prestation aux citoyens, ça, c'est très louable, et je suis heureuse de vous entendre, là, de me donner un peu plus d'informations un peu plus claires puis, j'imagine, vous aussi. Et vous clarifiez dans le fond votre mission à travers tout ça, parce que ce n'est pas simple, là, c'est un immense défi d'une part.

Mais, en vous entendant tout à l'heure, ce que je comprends, là, c'est que Services Québec va s'assurer, avec chacun des ministères particulièrement, mais en tout cas tous les ministères concernés qui pourraient donner de l'information qui... être de première ligne, comme vous disiez tout à l'heure, donc une information qui n'est pas une information si spécialisée que ça, un petit peu ce que Communication-Québec faisait dans le fond, donnait quand même beaucoup d'informations, documentation. Il y avait des échanges avec les citoyens, mais ça demeurait quand même un niveau de remise de dépliants ou d'informer quand est-ce qu'un programme va commencer, etc., tout ça. Je comprends ce lien-là. J'imagine, avec le temps, que vous exprimiez qu'à mesure que les mois passent, là, vous allez faire des liens avec chacun des ministères, donc des ententes sous forme contractuelle, de ce que j'ai pu comprendre, tout en conservant — vous m'avez rassurée à ce niveau-là — tout en conservant que le ministre est toujours responsable de son ministère et toujours responsable de ses programmes et que c'est une entente de services qu'il fait avec Services Québec qui doit fournir l'information ou en tout cas des éléments pour répondre aux citoyens au niveau des besoins, je pourrais dire, d'un premier ordre, que je comprends.

Il n'en reste pas moins que la responsabilité demeure quand même au ministre. Et, au niveau de Services Québec telle quelle, cette information-là va être donnée sous forme de téléphone, courriel, en déplacements, en se déplaçant, je veux dire — une certaine mobilité, de ce que j'ai pu comprendre — cette information-là déjà donnée dans chacun des ministères. Je ne parle pas de celle de Communication-Québec, chacun des ministères, je pense, entre autres, là, au ministère de la Solidarité sociale — je donne un exemple, là — Solidarité sociale ou Famille, qui donne des informations sur le programme dans le fond de sécurité du revenu, etc. Et il y a du personnel, là, là. Il y a du monde qui est là, là, parce qu'une entente amène aussi un déplacement de personnel, j'imagine. Est-ce qu'il y a une expertise que certains ministères vont perdre? Comment va se faire, ces transformations-là? Et ça, vous allez pouvoir me répondre mais en même temps que le budget des services gouvernementaux, parce qu'on fait le lien avec les ETC, puis on fait le lien avec le personnel tel quel.

Au niveau de l'étude des crédits, particulièrement le budget des services, les crédits pour les services gouvernementaux d'une part, dans le programme 1, élément 2, c'est Services Québec, là. Je vois que, bon, les crédits de 2004 étaient de 11 millions. On monte à 15 millions. L'ensemble de ça, du premier programme, tombe à 53 quelques millions. Et, pour terminer, avec les deux fonds, là, on arrive à 304 millions à peu près, là, que je pourrais dire, qui seraient à voter. Est-ce que je suis correcte à ce niveau-là? Si vous pouvez me confirmer ça.

M. Reid: D'abord, vous avez tout à fait raison, c'est un défi important, hein, parce que c'est un défi où il faut trouver la juste mesure de l'expérience, de la pertinence de garder un service à l'intérieur de la mission d'un ministère, par opposition à prendre un service que, moi, j'appelle de première ligne, en passant. Mais pour certaines personnes il semble que la première ligne, ça veut dire information seulement.

Mettre ça très clair, il ne s'agit pas uniquement d'informations, il s'agit aussi de transactions qui pourraient même demander des paiements. Par exemple, un changement d'adresse, ça ne demande pas de paiement, mais c'est une transaction qui a un impact sur les données des employés... des citoyens, pardon, dans les ministères. Avec les entreprises, il y a des éléments aussi qui amènent des

changements. Disons, il y a tous les éléments potentiels de permis de telle ou telle chose qui parfois nécessitent un paiement, qui vont pouvoir se faire par Services Québec, que ce soit à un guichet réel, bureau, physiquement, là, ou encore par un système téléphonique ou encore par Internet. Dans ces cas-là, il y a évidemment certaines difficultés techniques aussi, hein, parce qu'évidemment tu ne veux pas permettre à quelqu'un de venir changer quelque chose au nom d'un autre parce qu'il a appris son mot de passe par coeur ou un truc comme ça. Donc, il y a des éléments à faire attention. C'est pour ça que ça va se faire graduellement, mais c'est un ensemble de services. Et cette partie de ma réponse était pour clarifier exactement de quoi il s'agit, donne encore plus de contraste, je dirais, à votre question qui est: Qu'est-ce qui se passe au niveau du personnel? Et ça, c'est très important.

D'abord, évidemment, il y a un transfert. Par exemple, des gens de Communication-Québec, ils sont transférés à Services Québec. Il y aura, quand il y aura des ententes pour faire telle ou telle chose, un transfert de personnel éventuellement d'un ministère vers Services Québec pour pouvoir, disons, pour qu'on puisse donner ce service-là, que le service s'ajoute au panier de services. La question qui se pose, c'est — vous dites, par exemple: Bon, qu'est-ce qui se passe au niveau de l'expertise? C'est là où c'est très important. On ne transférera pas à Services Québec un service qui est très pointu dans un ministère et qui a à voir avec ce ministère-là et seulement ce ministère-là. Évidemment, Services Québec va pouvoir gérer un ensemble de choses et, quand, à Services Québec, on va arriver à un problème plus pointu, bien il faut qu'on puisse référer au ministère, comme la présidente-directrice générale disait tantôt, au ministère avec la bonne personne. Donc, l'expertise pointue devra rester dans les ministères. C'est très important.

Maintenant, l'expertise qui, elle, peut être apprise avec autre chose, autrement dit les personnes qui vont travailler à Services Québec qui, en passant, vont être dans les conventions collectives — tous ces problèmes-là, il n'y a pas de difficulté, hein, c'est la même loi, c'est les mêmes nominations, et tout ça, elles sont protégées complètement — mais les personnes qui vont arriver à Services Québec, c'est des personnes qui vont s'occuper du citoyen et vont donc être capables de comprendre pour le citoyen, une fois qu'on comprend sa situation, de voir l'ensemble des services de différents ministères que j'appelle, moi, de première ligne, même si ce n'est pas uniquement de l'information, là, dans lequel ils vont, disons, pour lequel ils vont pouvoir amener des solutions tout de suite, très rapidement, sur place ou par téléphone, aux citoyens qui vont faire affaire avec Services Québec comme telle. Et avec le temps on espère que la plupart des problèmes de type première ligne qui ne nécessitent pas de compétences pointues... Si on prend un exemple au niveau du Revenu — puis je suis sûr que la présidente-directrice générale, qui vient de là, pourrait donner des exemples au niveau du Revenu — il y a beaucoup, beaucoup de choses évidemment qui ne se feront pas à Services Québec. Il y en a.

On comprend que, pour dire comment est-ce qu'il faut organiser ses affaires, ou comment envoyer une déclaration de revenus, ou régler un petit problème, ça va pouvoir se faire directement là, mais, au Revenu, il y a des affaires bien compliquées qui demandent du travail avec une expertise pointue, qui n'ira jamais à Services Québec. On se comprend bien là-dessus.

Donc, j'espère que ça vous donne un peu une idée. Et ça fait partie du défi que vous dites, que le député a mentionné tantôt, c'est-à-dire de trouver cet équilibre-là entre Services Québec et les ministères. Et on a la chance d'avoir quelqu'un, comme présidente-directrice générale, qui comprend parfaitement, là, qu'est-ce qui se passe dans les ministères pour ce type d'expertise.

Impact de Services Québec sur les régions

Mme Léger: ...qu'est-ce que vous allez faire, M. le ministre, par rapport aux régions? Parce qu'une des inquiétudes qui a été apportées, c'est les services gouvernementaux qui sont déjà en région et qu'étant en région ces services-là, là, ayant Services Québec, il y a comme une centralisation, là. Qu'est-ce qui va se passer? Est-ce que les gens des régions vont tout autant avoir autant de services mais perdre leurs services gouvernementaux dans leur région respective?

M. Reid: C'est tout à fait le contraire qui est visé bien sûr parce que, sur le plan des régions, il est essentiel que nous ayons, dans les régions, d'une part des services de très haute qualité; d'autre part, les personnes qui dispensent ces services-là, on veut aussi que les personnes qui travaillent à des services en région puissent continuer à travailler à des services en région. Les régions ont une économie qui est très diversifiée, selon les régions, mais, dans cette économie, il y a toujours un certain nombre d'emplois qui sont liés au gouvernement du Québec. Il est clair que là-dessus on ne veut pas commencer à centraliser, à Québec ou à Montréal, les choses.

Quand on parle d'un système, par exemple, de centraliser les centrales téléphoniques — ce n'est pas le bon terme — mais de grouper ou de relier...

Une voix: Interconnexion.

M. Reid: ... — l'interconnexion des centrales — l'interconnexion, ça veut dire qu'on aura un numéro unique. On pourrait penser que c'est de la centralisation, mais le numéro unique, c'est quelque chose d'utile pour le citoyen. Et ce numéro unique là va donner accès à des centrales téléphoniques — il y en a beaucoup au Québec — là où elles sont.

La technologie, aujourd'hui, fait en sorte que la distance physique n'a pas d'importance, et il n'y a rien qui empêche quelqu'un qui est sur la Côte-Nord, dans un centre d'appels, de répondre à quelqu'un de Montréal, par exemple, qui a un besoin. Et, dans ce sens-là, au niveau des régions, ça n'a pas un impact. Et au contraire ça va nous permettre, si on le fait intelligemment, de faire en sorte qu'avec les outils, pour tout ce qui touche les outils, disons, de téléphonie ou d'Internet, on va pouvoir faire en sorte qu'il y ait du personnel dans des régions du Québec qui va donner des services à la grandeur du Québec. Évidemment, il faut aussi garder des bureaux ouverts partout, et un des objectifs fondamentaux de Services Québec — et ça, on en a parlé dès la première rencontre qu'on a eue avec Mme Martel-Vaillancourt — c'est qu'on veut assurer une qualité de service, une culture de service et une qualité de service partout au Québec, dans toutes les régions du Québec, et pour tous les genres d'applications de tous les ministères concernés.

L'élément qualité est fondamental parce qu'on veut que le citoyen, quand il fait affaire avec son gouvernement du Québec, soit fier de ce qu'il a et qu'il ressorte en disant: Ils s'occupent de nous puis ils le font bien. Puis ça, pas juste pour les deux prochaines années, pour les 30 prochaines années.

Stratégie de développement de Services Québec

Mme Léger: Est-ce que vous vous donnez... Parce que le plan stratégique que j'ai pu voir, c'est jusqu'en 2008. Est-ce que 2008 est une année qui pour vous — la mission principale en tout cas, dans un premier temps, là, celui de faire les ententes, celui de ramasser dans le fond toutes les informations ou toutes les transactions à Services Québec telle quelle — est-ce que c'est un objectif?

● *(12 h 20)* ●

Au bout, ça donne quoi si c'est 2008, là, même si c'est toujours en éternelle évolution, là? Il n'y a pas une date finale, là, parce que, 2008, on a la chance que ce soit notre tour d'être là, là. Alors, qu'est-ce qui arrive en bout de ligne, là? Si, en bout de ligne, c'est 2008, combien d'employés qui se retrouvent chez Services Québec? La réorganisation, elle est rendue où à ce moment-là?

M. Reid: M. le Président, je pense, ça fait partie du défi, le défi de faire en sorte qu'il y ait, qu'il s'établisse un lien entre les ministères et Services Québec qui fait que pour les ministères il y a plusieurs services qui sont intéressants de confier à Services Québec, parce qu'au total le citoyen aura une meilleure qualité de service parce qu'il y aura un accès directement.

Maintenant, à ce stade-ci, je ne peux pas vous donner des nombres, etc. Vous trouverez sûrement plus d'informations là-dessus lorsque Services Québec va déposer son plan stratégique qui, lui, va vous donner plus d'informations sur ce qui en est. Mais vous avez tout à fait raison, M. le Président, la députée a tout à fait raison, c'est un processus qui va être, disons, itératif et un développement qui va se faire sur plusieurs années. Et je pense que ce sera toujours quelque chose qui va être à améliorer et à augmenter au fur et à mesure que Services Québec sera capable d'en prendre plus large, autrement dit que les gens de Services Québec seront capables de prendre plus de services, qu'on trouvera des façons de s'organiser à l'intérieur de Services Québec, éventuellement, pour faire en sorte qu'il y ait une structure de réponses aux besoins du citoyen qui soit de mieux en mieux, disons, adaptée.

Et, pour ce faire, et je terminerai là-dessus, M. le Président, il est prévu, dans Services Québec, des modes de vérification, de «benchmarking», si vous pouvez me permettre d'utiliser ce terme-là un peu barbare, mais c'est des tests par rapport à d'autres cas ailleurs pour voir en quelle mesure est-ce que nos services sont de qualité et corriger le tir au fur et à mesure s'il y a quelque chose qui ne fonctionne pas, de telle sorte qu'au fur et à mesure qu'avec les moyens qu'on s'est donnés on avancera dans Services Québec on devrait normalement avoir des services de plus en plus intéressants qui vont attirer de plus en plus les ministères, disons, pour mettre, à Services Québec, leur première ligne.

Conséquences de la mise en place de Services Québec sur les centres locaux d'emploi

Mme Léger: ...il y a une culture, parce que, dans votre mission, vous parlez de culture de service à la clientèle, donc autant par rapport au citoyen qui veut avoir un changement à ce niveau-là, là, que vous tentez, et celle aussi au niveau des ministères. Parce que ce n'est pas évident, là. Ça, c'est quand même un bouleversement, là, à travers tout ça.

Donc, au fil des années, les ministères auront aussi à voir avec Services Québec quelles sont les transactions qui peuvent se faire, là. Je voudrais revenir particulièrement à la partie des CLE, là. Il y a ce que je vois dans votre document, là, des services gouvernementaux, là, la mise en place du plan stratégique. Vous parlez d'une planification de la main-d'oeuvre d'une part — c'est inscrit ici — «lui permettant de redéployer ses employés là où sont les nouveaux besoins, tout en assurant le renouvellement et la représentativité de sa main-d'oeuvre». Et je vois, particulièrement au niveau des CLE tels quels, au niveau des CLE, qu'il va y avoir un changement assez important, là, au niveau des CLE. Les services d'assurer l'accueil, l'évaluation, le prétraitement dans les CLE pourraient se faire à Services Québec, c'est ce que je comprends. Est-ce que ça veut dire que les CLE ne donneront plus ce genre de services là?

M. Reid: Oui. M. le Président, ces éléments-là sont des éléments qui sont en discussion. Je pense que ce qui est en discussion ne ressemble pas à ce qui vient d'être décrit. C'est clair que les CLE ont un rôle important à jouer. Est-ce que c'est les CLE qui vont être des mandataires de Services Québec? Est-ce que Services Québec pourra regrouper certaines choses? Ce que nous faisons, nous voulons être sûrs que chaque région sera bien desservie là-dessus, et chaque environnement. Et nous discutons et nous avons prévu discuter en détail, avec les instances régionales. Nous avons prévu discuter en détail, avec les instances régionales et les CLE, pour nous assurer d'avoir une bonne couverture de services quand on parle de services non téléphoniques et non Internet, donc des services en personne dans les bureaux, et c'est sur cette base-là que nous allons le faire.

Ça m'amène à dire aussi par ailleurs qu'il n'est pas impensable, là — et c'est possible dans la loi — à un moment, quand on sera plus avancés, de travailler avec certaines villes ou même parfois certaines commissions scolaires, tant que ça reste du domaine de l'administration publique, pour peut-être, là encore, aider davantage le citoyen dans ses démarches, pour ne pas qu'il aille à plusieurs portes pour certains services. Donc, c'est des éléments qui vont se faire, mais on va le faire en discussion, en étroite collaboration avec les instances et les pouvoirs régionaux.

Le Président (M. Hamad): Mme la députée de Pointe-aux-Trembles.

Contrat relatif aux ministères et organismes désirant mandater Services Québec afin de convenir des ententes de principe à être conclues

Mme Léger: Merci. Porte-parole de l'opposition officielle en matière de relations avec les citoyens, c'est

pour ça que la partie relations avec les citoyens, c'est ça, le lien que j'ai, mon mandat particulièrement.

Quelques petites questions, parce qu'il reste moins de temps sur vraiment les détails un peu plus précis sur certains contrats, là.

Il y a eu un contrat, à Mme Suzanne Maisonneuve-Benoit, de 21 000 $ pour rencontrer les ministères et organismes désirant mandater Services Québec afin de convenir des ententes de principe à être conclues. Pourquoi engager une personne à l'externe pour faire ce mandat-là?

(Consultation)

M. Reid: M. le Président, ce qu'on m'a dit, c'est que d'abord le contrat a été donné à l'intérieur du travail qui a été fait par un groupe de travail de M. Couture...

(Consultation)

M. Reid: Alors, M. Couture, pour des raisons d'efficacité, d'efficience, a choisi quelqu'un qui avait une expérience à l'extérieur du gouvernement, mais aussi à l'intérieur du gouvernement, au niveau service à la clientèle, et c'est pour cette raison-là qu'il a fait appel à Mme Couture pour faire le travail dans des délais qui étaient les siens.

Mme Léger: Il n'y a pas personne au ministère, à l'intérieur du ministère ou d'un certain ministère, qui pouvait faire ce travail-là? C'est délicat quand on va chercher quelqu'un de l'extérieur, là.

M. Reid: Le gouvernement a une approche qui est très, très simple. Lorsqu'on a intérêt à prendre une ressource à l'extérieur, on va le faire, mais, d'une façon globale, on va développer, à l'intérieur du gouvernement, des centres de compétence qui vont faire que la compétence va être, d'abord et avant tout, au gouvernement. Si on essaie de développer des compétences dans tous les secteurs, on n'y arrivera pas, et donc il faut choisir les centres de compétence. Et, le Centre de services partagés — on en a parlé ce matin — un de ses grands objectifs, c'est de développer des centres de compétence interne.

L'exemple qu'on prend souvent, c'est l'exemple de l'informatique où on a passé d'un rapport deux externes pour un interne, dans le système de développement GIRES, et, à SAGIR, on est dans un rapport un externe pour deux internes. Parce que cette compétence informatique est une compétence fondamentale qu'il faut avoir et développer. Si par ailleurs on a des sujets où on a un besoin ponctuel de quelque chose, on ne va pas prendre quelqu'un et former quelqu'un qui a cet élément-là, on va aller chercher quelqu'un à l'extérieur qui peut faire le travail dans des délais raisonnables.

(Consultation)

M. Reid: Ce qu'on me dit, c'est que la personne en question — parce qu'on pourrait donner beaucoup de détails — mais c'est cette personne-là qui était une personne qui avait cette compétence de l'interne. Elle avait travaillé à plusieurs endroits qui étaient pertinents au travail qui a été fait, et ça a été le choix de M. Couture, qui avait eu le mandat de faire une étude, de donner à la personne ce mandat-là.

Mme Léger: Vous comprendrez, M. le Président que pour... un mandat particulier du fait... Bon. Celui particulièrement de Services Québec, c'est sûr que c'est une nouvelle organisation qui est là, qui a affaire dans le fond à toute l'administration publique ou tous les services gouvernementaux d'une part, pas la partie nécessairement où vous avez le mandat comme ministre des Services gouvernementaux, la partie que mon collègue a élaborée avec vous, mais la partie avec la prestation de services face aux citoyens. Je vois qu'il y a beaucoup d'expertise, bon, qu'on a besoin pour partir cette organisation-là. Mais vous comprendrez aussi que le néant puis l'inquiétude, il faut aussi... Moi, je ne peux pas vous laisser aller, là, comme ça, là, puis en me disant que, bon, bien, avec le temps, on va quand même trouver les solutions à travers tout ça.

Si vous mettez en place Services Québec, on doit s'assurer qu'on s'occupe du personnel évidemment, qu'on a du personnel à l'interne — toute notre fonction publique est extraordinaire — qu'il y a beaucoup d'expertise à ce niveau-là, le respect de l'imputabilité face au ministre, la... des ministères, que le citoyen soit davantage mieux servi. Alors ça, c'est toutes des interrogations. Vous m'avez répondu sur plusieurs d'entre elles, mais il y a une vigilance, là, qu'il est évident qu'on devra suivre. Services Québec, même si, la mission, je considère que c'est une bonne mission puis je considère que c'est un gros défi, mais ça demeure quand même qu'il faut avoir une certaine vigilance.

J'ai deux éléments particulièrement...

• *(12 h 30)* •

Le Président (M. Hamad): Il reste 30 secondes.

Mme Léger: 30 secondes.

Le Président (M. Hamad): Mais là, si vous voulez avoir une réponse, je ne sais pas, décidez.

Mme Léger: Oui. Bon. Il y a peut-être deux contrats, là, à demander une réponse, celui de la Direction générale de l'information gouvernementale, qui a engagé, à l'été 2004, le photographe Frédéric Lavoie, lors du Festival de jazz de Montréal, pour un montant de 6 588 $ et aussi, au Festival d'été, pour un montant de 3 023 $. Donc, il y a une justification là. La même chose que le caricaturiste au Grand Rire Bleue, qui s'appelle Gilles Lessard, au montant de 2 560 $. Pourquoi? Qu'est-ce que ça a rapport avec votre mission?

Le Président (M. Hamad): O.K. Avant que vous répondiez, le fait qu'on dépasse 12 h 30, ça demanderait un consentement pour vous donner le temps nécessaire pour répondre. Est-ce qu'il y a un consentement?

Une voix: Consentement.

Le Président (M. Hamad): Consentement. M. le ministre.

M. Reid: Ça va être bref, M. le Président, parce que d'une part je suis très heureux, là, que la députée, je pense, dise en quelque sorte qu'on établit un dialogue, ce matin, dans lequel il y a eu des réponses, et, moi, je peux m'engager, M. le Président, à donner des réponses et assurer qu'on va être très transparents. C'est quelque chose qui est

essentiel pour le Québec, pour de nombreuses années, et donc il faut travailler ensemble pour monter et faire en sorte que ce soit un succès pour les citoyens du Québec. Et là-dessus vous êtes assurés de mon entière collaboration au niveau des informations et du suivi de ça.

En ce qui concerne, M. le Président, les deux demandes de contrat qui ont été faites, est-ce qu'on pourrait, parce qu'on pourrait passer du temps, là, à discuter là-dessus — je ne suis pas vraiment au courant — est-ce qu'on pourrait transmettre l'information par écrit à la députée? Je pense que ça simplifierait la vie de tout le monde.

Le Président (M. Hamad): C'est à la secrétaire de la commission.

M. Reid: À la secrétaire de la commission? Oui, d'accord, et les membres pourront tous avoir l'information. Parfait.

Le Président (M. Hamad): On est tous intéressés de savoir.

M. Reid: Oui. En fait, je pense que c'est la promotion de Publications Québec, mais en fait il vaut mieux savoir les détails.

Le Président (M. Hamad): C'est beau. Alors, là-dessus on a terminé.

Documents déposés

Donc, pour compléter, je dépose les réponses aux demandes de renseignements formulées par l'opposition officielle concernant les services gouvernementaux.

Je suspends les travaux jusqu'après les affaires courantes, soit vers 15 heures, alors que nous entreprendrons l'étude des crédits du ministère des Finances. M. le ministre et toute votre équipe, merci d'être là. À la prochaine.

(Fin de la séance à 12 h 32)