



ASSEMBLÉE NATIONALE

DEUXIÈME SESSION

TRENTE-SEPTIÈME LÉGISLATURE

Journal des débats

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

Le mercredi 15 mars 2006 — Vol. 39 N° 1

Audition de la sous-ministre des Services gouvernementaux,
du sous-ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale et
de la présidente-directrice générale de Services Québec
concernant la prestation de services du gouvernement en ligne

**Président de l'Assemblée nationale:
M. Michel Bissonnet**

QUÉBEC

328.714

'02

83

Comm.

2006/07

1

EXB

301 Rich

lecture sur place

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 de l'administration publique

Le mercredi 15 mars 2006 — Vol. 39 N° 1

Table des matières

Exposé du Vérificateur général, M. Renaud Lachance	1
Exposé de la sous-ministre des Services gouvernementaux, Mme Raymonde Saint-Germain	2
Exposé du sous-ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale, M. François Turenne	4
Exposé de la présidente-directrice générale de Services Québec, Mme Francine Martel-Vaillancourt	5
Discussion générale	6
Comité stratégique des ressources informationnelles	6
Structure de gouvernance et responsabilité ministérielle	8
Lacunes relevées dans la planification des services	9
Développement du portail gouvernemental de services	10
Services en ligne dans les domaines de la santé et des services sociaux, de l'éducation et des affaires municipales	11
Suivi de gestion et reddition de comptes	12
Implantation du guichet unique de services gouvernementaux	13
Service québécois de changement d'adresse	14
Service québécois d'authentification gouvernementale	15
Contrôle des coûts et évaluation des bénéfiques	16
Effets des changements technologiques sur les ressources humaines	18
Budget alloué au gouvernement en ligne	19
Évaluation des bénéfiques associés au service de placement en ligne d'Emploi-Québec	20
Documents déposés	21
Évaluation des coûts associés au service de placement en ligne d'Emploi-Québec	21
Difficultés d'accès au site Internet d'Emploi-Québec	22
Évaluation des coûts associés au service de placement en ligne d'Emploi-Québec (suite)	23
Interconnexion des centres d'appels	23
Évaluation de la satisfaction des employeurs utilisant les services en ligne d'Emploi-Québec	24
Actualisation de l'architecture d'entreprise gouvernementale	25
Échéancier d'implantation du portail gouvernemental de services	26
Dépenses de formation des ressources humaines	27
Recours à des ressources externes à la fonction publique	28
Conclusions	
La présidente, Mme Rita Dionne-Marsolais	29
M. Renaud Lachance, Vérificateur général	29

Autres intervenants

Mme Sarah Perreault, vice-présidente

M. Jean-Pierre Paquin
M. Sylvain Simard
M. Yvan Bordeleau
Mme Cécile Vermette
Mme France Hamel
M. Jean Rioux
M. Nicolas Girard

Le mercredi 15 mars 2006 — Vol. 39 N° 1

Audition de la sous-ministre des Services gouvernementaux, du sous-ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale et de la présidente-directrice générale de Services Québec concernant la prestation de services du gouvernement en ligne

(Quinze heures dix minutes)

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Mes chers collègues, mesdames et messieurs, je constate donc que nous avons quorum. La commission est réunie cet après-midi pour entendre la sous-ministre des Services gouvernementaux, le sous-ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale et la présidente-directrice générale de Services Québec sur la question de la prestation de services du gouvernement en ligne, c'est-à-dire le chapitre 3 du rapport du Vérificateur, tome II, de 2004-2005.

Mme la secrétaire, est-ce que nous avons des remplacements?

La Secrétaire: Mme la Présidente, M. Simard (Richelieu), le porte-parole de l'opposition officielle en matière de services gouvernementaux, et M. Girard (Gouin), le porte-parole de l'opposition officielle en matière d'emploi et de solidarité sociale, siégeront à titre de membres temporaires.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): D'accord. Et est-ce qu'il y a des remplacements? Non. O.K.

Donc, nous avons reçu la liste des membres. Je vous souhaite la bienvenue. Sans plus tarder... Vous êtes habitués à ce genre de séance, sûrement. Nous avons eu, ce matin, une session de travail assez intense avec l'équipe du Vérificateur général. Je vais donc lui passer la parole pour faire un peu la mise en situation de nos discussions, et après ça nous passerons à des exposés, j'imagine, de chacun des hauts dirigeants de chacun des ministères ou organismes. Alors, M. le Vérificateur général, M. Lachance, la parole est à vous.

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

M. Lachance (Renaud): Mme la Présidente, Mme la vice-présidente, Mmes et MM. les membres de cette commission, Mme la sous-ministre des Services gouvernementaux, M. le sous-ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale, Mme la présidente-directrice générale de Services Québec, c'est avec intérêt que je participe à cette séance de la Commission de l'administration publique portant sur la prestation électronique de services du gouvernement en ligne. Le tome II de notre rapport annuel pour 2004-2005 présente, dans le chapitre 3, les résultats détaillés de notre vérification sur ce sujet.

Comme vous le savez, le gouvernement en ligne chapeaute une gamme d'activités qui visent l'amélioration des processus administratifs, y compris les services en ligne. Ces derniers contribuent à bonifier la prestation des services offerts aux citoyens et aux entreprises afin de les rendre plus accessibles, plus faciles à utiliser et

plus performants. Les services en ligne permettent d'informer, d'interagir et de transiger. Ils impliquent une reconfiguration des processus administratifs et systémiques ainsi qu'un remodelage des relations avec les citoyens de façon à ce que l'offre de services soit mieux intégrée. L'instauration d'une prestation électronique de services de qualité constitue l'un des éléments prioritaires de la démarche de modernisation du gouvernement du Québec.

C'est dans ce contexte qu'il nous paraissait important de vérifier le déploiement des services en ligne, vu les attentes formulées dans le plan de modernisation 2004-2005, les possibilités offertes par ce nouveau mode de prestation et les efforts consacrés à son développement. Nos travaux, qui se sont déroulés de janvier à mai 2005, avaient pour objet d'évaluer si les conditions propices à l'essor de la prestation électronique de services ont été mises en place et dans quelle mesure les services sont développés et gérés de façon appropriée. De plus, pour dresser un portrait complet de la situation, nous avons procédé au suivi des recommandations formulées lors d'une vérification de l'optimisation des ressources effectuée en 2000-2001, laquelle portait sur la prestation électronique des services aux citoyens et aux entreprises.

Nos récents travaux montrent que des gestes concrets devront être posés pour favoriser l'émergence des services du gouvernement en ligne tout en veillant à l'optimisation des ressources. D'abord, le ministère des Services gouvernementaux, qui a notamment le mandat de développer le gouvernement en ligne et d'assurer l'utilisation optimale des ressources informationnelles, devra renforcer son leadership, car certaines responsabilités demeurent confuses concernant, entre autres, la santé, les services sociaux, l'éducation et les affaires sociales, bien que la prestation de services du gouvernement en ligne offre des possibilités énormes dans ces secteurs. De fait, aucune instance centrale ne s'est vu confier de responsabilités explicites concernant les réseaux. Des améliorations sont aussi à apporter au chapitre du plan d'affaires gouvernemental, outil privilégié pour aligner l'action sur les objectifs stratégiques.

Par ailleurs, la stratégie de mise en oeuvre ne permet pas de bien orienter l'action. Il conviendrait aussi de rendre disponibles des composantes communes aux divers services offerts afin d'accroître l'efficacité de l'administration publique. Enfin, le suivi de gestion du ministère des Services gouvernementaux doit être amélioré afin d'apprécier dans quelle mesure les objectifs sont atteints ou quantifier l'écart entre les ressources réellement affectées à la mise en oeuvre des services en ligne et celles qui étaient prévues.

D'autre part, les sommes allouées à la prestation électronique de services du gouvernement en ligne depuis le début des travaux sont inconnues. Le ministère estime néanmoins qu'on y a investi environ 136 millions de

dollars pour 2004-2005. Selon nos travaux, la stratégie à l'égard du soutien financier repose sur une vision à court terme, et son efficacité devrait être évaluée.

En ce qui concerne le développement et la gestion des services en ligne, nous avons aussi examiné quatre services dont l'instauration est récente. Nous les jugeons représentatifs de ceux que les responsables gouvernementaux associent au gouvernement en ligne destiné aux citoyens. Il s'agit du Service québécois de changement d'adresse, du service de placement d'Emploi-Québec, du Système de gestion des infractions et de perception des amendes et du Système de vente des permis de pêche, de chasse et de piégeage.

Globalement, la gestion du changement est un processus bien maîtrisé par les organisations, mais la planification stratégique, la planification des services et la gestion des bénéfices doivent être améliorées. Les échéanciers n'ont pas été respectés et les investissements ont presque doublé par rapport aux prévisions, passant de 22,2 millions de dollars à 36,8 millions de dollars. Somme toute, les pratiques actuelles ne favorisent pas l'optimisation des ressources relativement à ce grand chantier. À moins de circonscrire davantage la suite de l'opération et de l'encadrer avec plus de rigueur, il sera difficile d'arriver à des résultats probants.

En terminant, j'aimerais souligner l'excellente collaboration obtenue de toutes les entités lors de la réalisation de nos travaux. Je vous offre à nouveau mon total engagement à participer aux travaux de cette commission afin qu'ils permettent l'amélioration de la prestation de services du gouvernement en ligne.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Merci beaucoup, M. le Vérificateur général. Je vais donc passer la parole à la sous-ministre des Services gouvernementaux. Nous vous écoutons, Mme Saint-Germain.

**Exposé de la sous-ministre
des Services gouvernementaux,
Mme Raymonde Saint-Germain**

Mme Saint-Germain (Raymonde): Merci, Mme la Présidente, Mme la vice-présidente, Mmes, MM. les députés membres de la commission, M. le Vérificateur général. J'apprécie pouvoir rendre compte devant la Commission de l'administration publique du point de vue du ministère et de son suivi des recommandations du Vérificateur général sur la prestation de services du gouvernement en ligne et j'apprécie également pouvoir le faire dans un contexte non partisan.

Le dossier sous examen aujourd'hui est de grande envergure. Il est au coeur de la finalité même de l'État, le service aux citoyens et aux entreprises. Le succès de sa poursuite est fonction d'une vision partagée et comprise de continuité et de notre capacité d'innovation. Les travaux de l'équipe du Vérificateur général venaient de s'amorcer au moment où le gouvernement annonçait la création du ministère des Services gouvernementaux, qui existe formellement depuis l'entrée en vigueur de sa loi, le 8 juin dernier.

Le rapport de ces travaux a été reçu comme une opportunité dans la réflexion sur la vision et le plan d'action du ministère naissant. Je souscris particulièrement à une remarque en référence à la prestation de services en

ligne, remarque que le Vérificateur général vient de reprendre, et je cite: «À moins de circonscrire davantage la suite de l'opération et de l'encadrer avec plus de rigueur, il sera difficile d'arriver à des résultats probants.» Ce constat résume le mieux à la fois le défi du ministère des Services gouvernementaux et la pertinence de la mise en place d'une instance principalement dédiée à orienter et à soutenir l'utilisation des technologies de l'information au service des citoyens et des entreprises.

● (15 h 20) ●

Il faut par ailleurs lire le rapport du Vérificateur général en le mettant en perspective avec des enjeux qui nous sont incontournables et auxquels le service public ne peut se soustraire. Ces enjeux sont l'accès à l'information, la protection des renseignements personnels et la nécessité, l'obligation même, en vertu de la Loi sur l'administration publique, de servir les citoyens et les entreprises selon le mode de prestation qu'ils choisissent. Il est clair que le succès des services en ligne correspond au rythme de passage des citoyens et des entreprises au mode numérique.

Le Vérificateur général fait référence au nécessaire leadership qui doit orienter et encadrer de façon adéquate le développement de la prestation de services en ligne et l'utilisation optimale des ressources informationnelles, leadership nécessaire d'autant plus qu'à l'instar de la majorité des administrations publiques modernes celle du Québec doit faire face à des défis majeurs. En tête de liste de ces défis, il faut développer les services en tenant compte de réalités sociales complexes, maintenir la confiance des citoyens quant à la gestion de leurs données personnelles et pallier l'attrition de l'effectif tout en contribuant au contrôle des dépenses publiques. La nouvelle génération de services en ligne réussira si elle prend appui sur la gestion intégrée des ressources informationnelles et des autres modes de prestation de services que sont le téléphone, le comptoir et la poste.

Les défis qui nous attendent ne signifient pas que l'approche de la dernière décennie et la mise en ligne du portail gouvernemental n'ont pas donné de résultats positifs. Bien au contraire. Plusieurs ministères et organismes ont placé la prestation multi-modes de services publics en haute priorité. Ils ont consulté leur clientèle pour mieux connaître les besoins de services et en augmenter la convivialité. L'utilisation croissante des services en ligne en témoigne.

À ce jour, plusieurs réalisations ont reçu des mentions et des prix reconnaissant leur mérite tant sous l'angle du service public que de leur défi technologique. De la même façon, il est reconnu, et les études du ministère le confirment, que la gestion de la sécurité informatique est faite adéquatement, que les échanges électroniques sont généralement bien protégés contre les menaces les plus courantes, et que les ministères et organismes vérifiés effectuent, avec notre support, une démarche d'amélioration continue en ce domaine.

Ces succès ne doivent pas pour autant occulter le fait qu'en matière de ressources informationnelles nous sommes à la croisée des chemins. D'importants investissements publics y sont consentis pour la fonction publique elle-même comme pour les grands réseaux de l'éducation, de la santé et des services sociaux. Pour utiliser au mieux cet investissement, il faut développer

des modes d'octroi budgétaire et de calculs de retour sur l'investissement adaptés au développement de projets interministériels, et cibler les projets les plus porteurs, dans l'ordre, de valeur ajoutée pour les citoyens et les entreprises et aussi de valeur économique pour le gouvernement.

Le ministère s'est donné un plan d'action. Vous en avez eu le détail, et c'est avec plaisir que je répondrai à vos questions. Ce plan s'articule autour de grands axes d'intervention, chacun ayant un objectif précis et des actions spécifiques à mener. Il prend en compte les recommandations du Vérificateur général et respecte les orientations stratégiques approuvées par le Conseil des ministres en décembre dernier.

Voici ces orientations: accroître l'offre de services en ligne pour répondre aux besoins des citoyens et des entreprises, et améliorer parallèlement la performance de l'État; simplifier aux citoyens l'accès à la prestation électronique; faire d'eux et également des entreprises les principaux acteurs des services qu'ils requièrent de l'État; consolider leur relation de confiance à l'égard de la prestation électronique de services; leur faciliter l'accès aux services électroniques des réseaux publics et également à ceux des autres ordres de gouvernement, dans certaines conditions que je pourrai vous préciser; et favoriser leur participation à la vie démocratique.

Notre plan d'action induit l'évolution de la gouvernance des ressources informationnelles avec l'objectif d'accroître la cohérence de l'action du gouvernement. Cette cohérence s'articule d'abord à l'interne du portefeuille ministériel. Services Québec y est, entre autres, responsable de mettre en place le centre d'appel gouvernemental de première ligne et de déployer un réseau de guichets sur tout le territoire. Le Centre de services partagés du Québec est responsable de mettre en place des infrastructures communes et de gérer des regroupements pour les services administratifs de l'État, y compris ceux englobant les ressources informationnelles. Le ministère, quant à lui et entre autres, coordonne l'action gouvernementale en matière de ressources informationnelles et assure le développement du gouvernement en ligne. Il en élabore les orientations stratégiques et identifie les priorités de mise en oeuvre des principaux projets technologiques qu'il propose au Conseil des ministres. Il élabore des politiques et des normes qu'il recommande au Conseil du trésor.

Au niveau interministériel, la mise en chantier de projets technologiques exige que soient clarifiés les rôles et mis en place des mécanismes pour encadrer de façon optimale cet actif stratégique que constituent les ressources informationnelles. À cette fin, un comité restreint et de haut niveau conseillera le ministre des Services gouvernementaux. Il fera aussi rapport au secrétaire général du gouvernement. Par sa nature interministérielle, ce comité favorisera la concertation entre les ministères et les organismes et surtout permettra de prendre en compte les préoccupations des réseaux, de la santé et de l'éducation, des administrations municipales par la présence des ministères qui les chapeautent.

Le ministère a amorcé la révision de sa planification stratégique afin que celle-ci soit cohérente avec les responsabilités relatives à la prestation de services

du gouvernement en ligne. Nous avons également initié l'exercice de planification de la gestion des ressources informationnelles pour la prochaine année et fourni aux ministères et organismes des instructions et des guides. Cette planification mettra davantage en évidence la contribution des ressources informationnelles à l'atteinte des objectifs ainsi qu'aux orientations gouvernementales. Elle identifiera progressivement les bénéfices escomptés des projets et arrimera les plans sectoriels avec les plans triennaux d'immobilisations.

Un autre axe du plan d'action est la transformation de la prestation de services. Notre objectif est d'améliorer l'administration publique et sa contribution à la société de l'information. Les citoyens et les entreprises auront toujours le choix du mode de service qui leur convient le mieux. Bien que nous souhaitions que le service en ligne devienne le moyen privilégié pour transiger avec l'administration publique et les réseaux, il devra toujours s'articuler avec les autres modes. Je pense ici à l'importance particulière de la présence de points de services sur le territoire et plus particulièrement pour les Québécois qui habitent en région. Il nous faut être attentifs à ne pas creuser l'écart entre ceux qui ont les moyens d'utiliser ce mode de prestation et ceux qui ne les ont pas.

Le principal instrument de la prestation de services est l'architecture d'entreprise gouvernementale — c'est un terme très technologique — qui est en quelque sorte le plan d'urbanisme des ministères, des organismes et de leurs services, mais c'est un plan qui guide, oriente et soutient l'action du gouvernement en cette matière. L'architecture fournit aux ministères et aux organismes les modèles et les lignes directrices pour appuyer leurs propres démarches de transformation.

Nos actions couvrent plusieurs composantes — je pourrai y revenir — mais notamment les composantes communes et partageables de la prestation de services, celles sur lesquelles nous allons miser le plus pour optimiser le gouvernement en ligne. Nous visons, entre autres, à augmenter la performance de chacune des organisations que nous desservons par l'utilisation optimale, l'utilisation accrue des ressources informationnelles. Pour y arriver, nous travaillons à élaborer des modèles d'analyse de la valeur économique engendrée par les projets du gouvernement en ligne et à adapter des modèles de financement pour les projets interministériels. Nous devons favoriser le recours aux structures existantes, élaborer des normes et solutions communes qui évoluent à l'appui de l'interopérabilité et éviter les dédoublements.

Un élément de notre plan d'action qui est important est le partenariat et la collaboration interministérielle et aussi intergouvernementale. Le citoyen qui transige avec l'État ne doit pas avoir à se préoccuper de la mécanique gouvernementale qui soutient le service qu'il requiert, ce qu'on appelle souvent l'arrière-boutique. Peu lui importe que ce service soit dispensé par un, deux ou six ministères différents. L'offre intégrée de services, selon cette perspective de la clientèle, implique l'augmentation de la collaboration entre les ministères et entre les gouvernements. Le ministère coordonne cette collaboration. Il nous faut aussi rester connectés sur les perceptions et les attentes des citoyens et des entreprises, par exemple par le biais

d'études d'impact que nous mettons à la disposition de la communauté gouvernementale.

Nous devons équilibrer l'agilité technologique — ça aussi, c'est un nouveau terme d'expert — et la pérennité de l'actif des ressources informationnelles. L'agilité, qu'est-ce que c'est? C'est cette capacité de réagir rapidement aux avancées technologiques et sociales sans adopter aveuglément toutes les nouvelles modes. Elle ne doit pas mettre en péril la continuité de la dispensation des services. Nous devons faire évoluer les acquis en favorisant l'équilibre entre ces deux éléments. Pour y arriver, il faut assurer une bonne veille technologique, celle des meilleures pratiques de gestion.

En dernier lieu, un autre axe — et c'est le dernier — du plan d'action concerne la gestion du capital humain et de ses compétences en ressources informationnelles. Bien que la technologie soit souvent à l'avant-scène de projets comme le nôtre, il faut se rappeler que les ressources humaines constituent notre capital le plus important et que son importance relative s'accroît d'année en année. Avec la collaboration du Secrétariat du Conseil du trésor, nous travaillons à la mise en place d'un processus de gestion prévisionnelle de la main-d'oeuvre, d'un plan de relève et d'une politique de reconnaissance des compétences. Nous devons créer un pôle d'expertise et en faire bénéficier la communauté gouvernementale. Déjà, nous avons tenu, au cours de deux dernières années, plus de 80 séminaires internes sur le gouvernement en ligne, séminaires qui ont rejoint à chaque fois près de 300 représentants de différents ministères et organismes.

Je le répète, le déploiement du gouvernement en ligne est un chantier de grande envergure, et nous nous efforçons de le mener de façon optimale en encourageant et en appuyant les ministères et organismes à y participer, chacun dans le cadre de sa mission propre. Ceux-ci n'ont pas attendu la mise en place d'une structure centrale pour y oeuvrer, et ils ont déjà plusieurs réalisations à leur actif. Il importe maintenant de renforcer la gouvernance de ce déploiement qui transformera progressivement la prestation de services aux citoyens et aux entreprises. À terme, ce déploiement entraînera une diminution des coûts d'administration des programmes gouvernementaux. Il nécessitera cependant un investissement important en technologie, dont le partage et les bénéfices doivent être inscrits dans une nouvelle gouvernance. Cette gouvernance s'appuie sur le déploiement de Services Québec, sur la mise en oeuvre du Centre de services partagés du Québec et sur l'ensemble de la réalisation du projet de gouvernement en ligne.

Le plus grand défi du ministère des Services gouvernementaux, c'est de fédérer tous les efforts en vue de l'objectif commun. C'est de cette fédération, réalisée avec rigueur et constance, que nous obtiendrons les résultats probants attendus. Je vous remercie.

● (15 h 30) ●

La Présidente (Mme Perreault): Alors, merci beaucoup, Mme Saint-Germain. Je vais maintenant inviter le sous-ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale, M. Turenne, à prendre la parole pour 15 minutes. Merci.

**Exposé du sous-ministre de
l'Emploi et de la Solidarité sociale,
M. François Turenne**

M. Turenne (François): Merci, Mme la vice-présidente, Mmes, MM. les députés, M. le Vérificateur général. C'est avec plaisir et intérêt que je participe aujourd'hui à cette séance de la Commission de l'administration publique portant sur la récente évaluation faite par le Vérificateur général du Québec de la prestation de services du gouvernement en ligne. Cette séance, en plus de nous permettre de répondre aux interrogations de la commission, sera pour nous l'occasion de mettre en contexte la nature de la prestation en ligne dont il est particulièrement question aujourd'hui et d'enrichir nos commentaires déjà intégrés au rapport du Vérificateur général. Elle nous permettra également de raffermir la collaboration établie avec ce dernier.

La mise en place du service de placement d'Emploi-Québec fait suite à une entente relative au marché du travail intervenue en avril 1997 entre les gouvernements du Canada et du Québec. Les gouvernements s'engageaient ainsi à conclure une entente de mise en oeuvre qui encadrerait, sur l'ensemble du territoire québécois, la dispensation des services de placement qui étaient jusqu'alors assurés par Ressources humaines et développement des compétences Canada. Cette entente confirmait également la prise en charge par le Québec des mesures actives d'emploi et des fonctions du service national de placement. À compter du 1er avril 1998, le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale devenait responsable du placement, de l'information sur le marché du travail québécois et des mesures d'emploi financées à même le compte d'assurance-emploi du Canada dont le gouvernement fédéral était jusqu'alors responsable. Le ministère devait donc mettre rapidement en place un système de placement qui respectait dans sa solution novatrice le choix de certains paramètres à des fins de compatibilité convenus avec le gouvernement fédéral.

Le Vérificateur général souligne, dans les faits saillants de son rapport, que le service de placement d'Emploi-Québec se caractérise par une bonne transformation des processus de prestation de services, une excellente gestion du changement. Il souligne également la qualité de la gestion de la promotion et des commentaires de la clientèle. Il faut aussi se rappeler que cette vérification fait suite à celle de 2001. Comme l'indique le Vérificateur général dans son rapport, le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale a donné suite de façon satisfaisante aux recommandations formulées dans le rapport de 2001. C'est dans cet esprit d'amélioration continue de sa gestion que le ministère accueille les nouvelles recommandations du Vérificateur général. Je transmettais récemment aux membres de la commission le plan d'action du ministère relativement à ses recommandations qui portent sur les quatre aspects suivants: la planification stratégique; la planification des services; la gestion des bénéficiaires; les mesures de relève.

Je voudrais enfin rappeler certains résultats qui parlent d'eux-mêmes et confirment la grande utilisation de ce service en ligne par les citoyens et les entreprises: des services de placement disponibles sept jours sur sept,

24 heures par jour; 130 500 visites par jour sur le site du marché du travail en ligne, ce qui veut dire plus de 40 millions par année; 202 400 inscriptions de candidatures sur une base annuelle; 260 700 offres d'emploi par année comportant 562 000 postes à combler, ce qui équivaut à près de la moitié de l'ensemble des postes à combler au Québec; 93 100 employeurs inscrits en 2005-2006; 162 500 postes comblés dans les 12 derniers mois. En 2003-2004, 79 % des postes vacants étaient signalés en libre service par les employeurs, alors qu'en 2005-2006 cette proportion est maintenant de près de 86 %.

En plus de ces résultats significatifs, les étudiants peuvent maintenant s'inscrire en ligne et profiter du service de placement d'Emploi-Québec. Ce sont donc près de 37 400 étudiants qui ont inscrit plus de 60 000 candidatures au système dans les 11 premiers mois de 2005-2006. Le service de placement d'Emploi-Québec permet de plus aux directions des ressources humaines des ministères et des organismes de profiter des fonctionnalités d'appariement des candidatures étudiantes pour leurs offres d'emploi. Les sondages en ligne nous indiquent que plus de 93 % des employeurs se disent satisfaits des services disponibles et manifestent leur intention de continuer à utiliser les outils développés pour la dotation de leurs postes.

Du côté des chercheurs d'emploi, les témoignages sont éloquentes et ne démentent pas la popularité grandissante du site, et ce, même si aucune campagne promotionnelle n'a été faite à ce jour. À preuve, près d'un millier d'internautes ont cru bon de nous remercier suite à l'obtention d'un emploi.

Le succès de ce projet a aussi été reconnu par les milieux concernés. En mai 2004, le service de placement d'Emploi-Québec s'est mérité l'Octas 2004 dans la catégorie Services gouvernementaux en ligne, décerné par la Fédération de l'informatique du Québec. En novembre 2004, le même service s'est mérité, au Canada, le trophée or dans la catégorie Service à la clientèle, décerné par le Canadian Information Productivity Awards.

En terminant, je désire remercier le Vérificateur général de ses travaux contributaires à l'amélioration continue du gouvernement en ligne et de la prestation des services en ligne du ministère et lui réitérer mon entière collaboration quant au suivi de ses recommandations. Je remercie également les membres de la commission et je demeure disponible si des informations complémentaires étaient requises à la suite de cette audition. Je vous remercie, Mme la vice-présidente, de votre attention.

La Présidente (Mme Perreault): Merci beaucoup, M. Turenne. J'invite maintenant la présidente-directrice générale de Services Québec, Mme Francine Martel-Vaillancourt, à prendre la parole.

**Exposé de la présidente-directrice
générale de Services Québec,
Mme Francine Martel-Vaillancourt**

Mme Martel-Vaillancourt (Francine): Merci, Mme la vice-présidente, Mme la Présidente. Mmes et MM. les députés et membres de la commission,

M. le Vérificateur général, bonjour. Je tiens d'abord à vous remercier de me donner l'occasion de venir participer à cette commission parlementaire. La mise en oeuvre du gouvernement en ligne est étroitement liée à celle de Services Québec, et le Service québécois de changement d'adresse est l'un de ses porte-étendards. Vous comprendrez donc l'intérêt que j'ai pour les sujets qui seront discutés aujourd'hui.

D'entrée de jeu, j'aimerais souligner que je souscris aux recommandations formulées par le Vérificateur général et qu'un plan d'action à cet égard a été mis en oeuvre. En effet, Services Québec planifie le dépôt de son plan stratégique pour l'automne 2006. Celui-ci comportera les objectifs, les cibles et les indicateurs de sa prestation électronique de services. De plus, en ce qui a trait au développement des nouveaux services offerts par Services Québec, nous travaillons dans la perspective où l'encadrement s'effectue par le biais d'un bureau de projet et à l'aide d'une méthodologie de gestion de projets, d'un manuel d'organisation de projets et de grilles d'analyse qui respectent les orientations du gouvernement en ligne et les préoccupations du Vérificateur général.

Même si Services Québec compte faire un suivi rigoureux des recommandations du Vérificateur général, j'aimerais saisir l'opportunité qui m'est offerte aujourd'hui pour vous présenter une vision pragmatique de la mise en oeuvre du Service québécois de changement d'adresse et des bénéfices qu'en retirent les citoyens et le gouvernement.

Le Service québécois de changement d'adresse fut un projet complexe à mettre en oeuvre. En effet, huit ministères et organismes étaient impliqués et devaient travailler en partenariat. Le défi de ce partenariat consistait à concevoir une solution qui réponde aux besoins des citoyens en tenant compte des particularités de chacun des ministères et organismes: besoins différents, législations distinctes, environnements technologiques et administratifs différents, une logique de travail spécifique à chacun des ministères et organismes, etc. De plus, le développement du service devait prendre en considération le processus d'authentification du citoyen, la gestion du consentement, la sécurité, l'intégrité et la protection des renseignements personnels en conformité avec les recommandations de la Commission d'accès à l'information et les lois constitutives des ministères et organismes.

Le principal facteur de succès de la mise en place de ce service résidait dans l'arrimage de ces différences et exigences, toutes aussi légitimes les unes que les autres. Ce défi a été relevé avec brio en raison de la structure matricielle de gestion de projet qui a été mise en place, de la gestion du changement qui a été effectué et de la préoccupation de service aux citoyens qui animait les participants.

● (15 h 40) ●

J'aimerais également attirer votre attention sur certains éléments de mise en oeuvre du Service québécois de changement d'adresse qui constituent des acquis sur lesquels Services Québec s'appuiera pour développer sa prestation de services en partenariat avec les ministères et organismes. Ces acquis découlent pour l'essentiel du caractère novateur du service. En effet, à bien des égards, les partenaires qui ont participé à la

conception du service ont dû faire montre d'innovation en allant au-delà du cadre de fonctionnement établi dans l'appareil gouvernemental. Par une utilisation judicieuse de l'Internet et des infrastructures communes dont dispose le gouvernement, ils ont créé un service intégré et pensé pour la population qui assure le respect total des règles relatives à la confidentialité des données. Pour y arriver, ces partenaires ont dû bien évidemment tout inventer: cadre de gestion, cadre légal, paramètres de gestion adaptés, plan de communication interministérielle, processus d'uniformisation des données, et cela, sans compter les processus de travail mis en place pour créer la synergie indispensable au succès d'un tel projet.

Leurs efforts ont permis de créer un nouveau partenariat gouvernemental, un partenariat à la fois participatif et décisionnel, sur lequel Services Québec compte miser pour sa mise en oeuvre. En fait, le Service québécois de changement d'adresse constitue le premier jalon d'une vision intégrée de la prestation de services gouvernementaux, une vision qui contribuera au succès de nombreux autres projets de nature similaire, au plus grand bénéfice des citoyens et des entreprises que nous servons.

Cette innovation qui a permis le décloisonnement des services publics a d'ailleurs été saluée, et deux fois plutôt qu'une. La Fédération de l'informatique du Québec a attribué au Service québécois de changement d'adresse l'Octas 2005 dans la catégorie Services gouvernementaux en ligne. Ce prix reconnaît une organisation qui se distingue pour la mise en oeuvre d'un projet de services gouvernementaux en ligne de nature transactionnelle pour améliorer de façon significative la qualité et l'accessibilité des services publics aux citoyens et aux entreprises. De plus, l'automne dernier, l'Institut d'administration publique du Québec lui a décerné le Prix d'excellence dans la catégorie Fonction publique. Ce prix reconnaît des réalisations dont l'impact positif a retenu l'attention du milieu.

Les honneurs les plus significatifs demeurent néanmoins les données d'utilisation du service. L'objectif fixé pour la première année a en effet été largement dépassé. Plus de 187 000 changements d'adresse ont été faits à partir du service, alors que l'objectif planifié était de 110 000. Le 1er février dernier, l'objectif de 200 000 changements d'adresse a été atteint, deux mois plus tôt qu'il n'avait été prévu. Cela constitue une augmentation de 25 % par rapport à l'année précédente. Finalement, un citoyen peut maintenant faire ses changements d'adresse en 12 minutes, alors qu'auparavant il mettait environ 45 minutes pour aviser les six ministères et organismes participants.

Vous concevez maintenant davantage les acquis qui découlent de la mise en place du Service québécois de changement d'adresse. De la même manière, vous avez maintenant une meilleure idée des bénéfices que nous en tirerons pour la mise en oeuvre de Services Québec. L'innovation a été rentable, les prochains mois vont le démontrer encore davantage. Je vous remercie de votre attention.

La Présidente (Mme Perreault): Merci beaucoup, Mme Martel-Vaillancourt. Je vais maintenant céder la place à la présidente, qui est revenue, je vous remercie.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Alors, mesdames et messieurs, merci. Je vais donc faire un petit commentaire d'introduction, si vous permettez. Je tiens à vous rappeler, pour ceux qui ne sont pas les habitués de notre commission, que nous sommes ici pour faire le point sur la responsabilité et l'imputabilité de l'administration publique. Nous sommes ici en tant que parlementaires et, à ce titre-là, nous ne représentons pas des partis, mais des citoyens.

Et nous allons procéder par 10 minutes, 10 minutes chaque côté. Je demande à mes collègues d'avoir des questions courtes et je vous demande aussi d'avoir des réponses courtes. Et, dans les cas où vous ne pouvez pas répondre aux questions pour toutes sortes de raisons, vous pouvez vous engager à nous les faire parvenir par écrit parce qu'il se peut que nous ayons des questions quelquefois détaillées.

Discussion générale

Alors, sur ce, je vais commencer par le député de Saint-Jean.

M. Paquin: Mme la Présidente, merci. Mesdames, messieurs, bienvenue. Je vais commencer, moi... On n'est pas ici pour ça, mais je vais commencer quand même pour vous dire ceci, parce que je constate qu'il y a beaucoup de belles choses déjà qui ont été réalisées dans les... il y a beaucoup de progrès, beaucoup de choses que vous avez réalisées, vous l'avez mentionné ici. Puis je tiens à vous féliciter parce que ce n'est pas toujours facile de pouvoir réussir des choses.

Comme je vous dis, on n'est pas ici pour vous féliciter, on est ici peut-être pour essayer d'aider à poser des questions et à améliorer encore plus les résultats, qui sont déjà, je crois, en tout cas très intéressants, que vous avez obtenus. Mais il y a quand même des choses, je crois, à réajuster, et c'est tout à fait normal, et j'aimerais vous en parler de quelques-unes.

Comité stratégique des ressources informationnelles

Pour débiter, la table de concertation, c'est-à-dire, qui se serait réunie seulement une fois, au mois d'avril 2003. Est-ce qu'il y a des raisons pour que cette table, qui à mon sens est très importante et qui devait apporter des plus extraordinaires, ne s'est pas réunie plus souvent?

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

Mme Saint-Germain (Raymonde): Merci. Alors, oui, il y a des raisons et je pense qu'il y a de bonnes raisons. La première raison, c'est qu'elle était rendue avec 37 membres, qu'il n'y avait aucune imputabilité pour aucun des membres dans ce dossier-là, et que finalement le motif principal pour lequel la table se réunissait, c'était généralement pour essayer de partager une enveloppe budgétaire pour des projets interministériels. Alors, on s'est rendu compte que ce n'était pas la bonne solution. Je crois d'ailleurs que le secrétaire général du gouvernement en a fait état dans sa réponse

au rapport du Vérificateur général portant sur cette gouverne et cette coordination. Donc, c'est la raison principale pour laquelle elle ne s'est pas réunie, elle ne s'est plus réunie. Il y a une nouvelle gouverne qui est devenue nécessaire, et ce comité stratégique n'était plus véritablement stratégique et ne jouait plus son rôle.

M. Paquin: Il n'est plus opérationnel, si je comprends bien?

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

Mme Saint-Germain (Raymonde): Non, il n'est plus opérationnel, et, dans la nouvelle gouverne, il sera remplacé par un comité très restreint qui sera un comité composé de quelques sous-ministres, principalement ceux qui sont à la tête des grands réseaux. Et ce sera un comité principalement de concertation qui va s'assurer que la planification des ressources informationnelles en début d'exercice tient compte des intérêts de partage, des intérêts d'utilisation des infrastructures communes, autant pour l'administration publique que pour les grands réseaux, avec cette nuance bien sûr que, du côté des administrations municipales, chaque municipalité est maîtresse, est une entité autonome maîtresse de l'utilisation de ses ressources. Mais il y aura donc des efforts de concertation à ce titre-là. Et ce comité se réunira aussi lors des bilans, donc, à chaque année, une année plus tard, pour mesurer les écarts entre ce qui est planifié et les résultats escomptés, et essayer de trouver des solutions. Je me permets juste d'ajouter que le comité est complémentaire à des structures qui, elles, sont imputables, dont je pourrai vous parler plus tard, là, mais notamment bien sûr le ministère, Services Québec, le Centre de services partagés du Québec.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Mme Saint-Germain, est-ce que ce serait possible d'avoir un petit document qui décrit la mission de ce comité, sa composition et son échéancier?

Mme Saint-Germain (Raymonde): Oui, ce sera possible, et en plus je vous souligne qu'un mémoire au Conseil des ministres sur cette question sera étudié au cours des prochaines semaines. Et ce mémoire, une fois que les décisions seront finalisées à d'autres niveaux, pourra être aussi un mémoire accessible.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Je vous remercie.

Mme Saint-Germain (Raymonde): Merci.

M. Paquin: Mme la Présidente, oui.

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

M. Paquin: Oui. Je crois comprendre que ce comité, c'est récent?

Mme Saint-Germain (Raymonde): Ce comité fait partie de la nouvelle gouverne. Il sera donc formé sous peu, et l'ex-comité stratégique n'existe plus.

M. Paquin: D'accord. Il y a ce qu'on appelle aussi le CSRI, Comité stratégique de ressources informationnelles, qui ne semble pas avoir été très, très, très actif non plus dans les derniers temps. Eux aussi, ils se sont réunis, je crois, seulement une fois. Quelles sont les raisons?

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

Mme Saint-Germain (Raymonde): M. le député, c'est exactement le même comité dont nous parlons, Comité stratégique des ressources informationnelles est le même comité.

M. Paquin: Le même comité?

Mme Saint-Germain (Raymonde): Oui. Alors, les chiffres coïncident et il s'est réuni une seule fois.

M. Paquin: D'accord.

Mme Dionne-Marsolais: Je m'excuse, là, je ne comprends pas. C'est le même comité que le...

Des voix: ...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...la table, là? Que le comité... Bien, pas le comité de concertation, là?

Mme Saint-Germain (Raymonde): Non, le CSRI, le Comité stratégique des ressources informationnelles.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Ah! O.K.

Mme Saint-Germain (Raymonde): Oui. C'est extrait du rapport du Vérificateur général. C'est bien ça.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): D'accord.

Mme Saint-Germain (Raymonde): Alors, le comité stratégique et... Ah! Vous me parlez de la table de concertation ou du comité?

Des voix: ...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Non... Vous avez parlé d'un comité de concertation. Ça, c'est votre nouveau comité qui est en cours d'analyse et d'autorisation par le Conseil des ministres...

Mme Saint-Germain (Raymonde): C'est ça.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...qui remplacera, si on comprend bien, votre Comité stratégique des ressources informationnelles. C'est ça?

Mme Saint-Germain (Raymonde): Tout à fait. Ce qui était le CSRI. Il s'est réuni une fois.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Excellent. D'accord. Alors, c'était la question du député de Saint-Jean.

M. Paquin: Parfait. Ça va, Mme la Présidente, pour moi.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Ça va? Alors, M. le député de...

M. Simard: De Richelieu, Mme la Présidente.

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

• (15 h 50) •

M. Simard: D'abord, vous souhaiter la bienvenue, vous dire que c'est toujours extrêmement intéressant de discuter de ces questions-là. Nous avons eu l'occasion, en séances de travail, de nous entretenir avec le Vérificateur général et son équipe, nous avons eu l'occasion, au cours des 18 derniers mois, parce que beaucoup de choses ont changé, des ministères ont été créés, des nouvelles structures ont été mises en place, donc on a eu l'occasion plusieurs fois de discuter de ces choses-là.

Je vous ai écouté tous les trois qui représentez à la fois le ministère des Services gouvernementaux, Services Québec et le Service québécois de changement d'adresse, une activité de Services Québec, et, à vous entendre, vous avez gagné des prix, vous êtes... tout va bien, mais, à lire les commentaires du Vérificateur général, ce n'est pas aussi optimiste. C'est normal qu'il y ait cette... qu'on ait devant nous des gens très dévoués, je vous connais, la plupart d'entre vous, je vous ai vus travailler et j'estime énormément votre talent et votre capacité de travail. Mais il n'en demeure pas moins qu'il y a des questions qui se posent et elles sont posées par le Vérificateur général. Si vous regardez sa synthèse finale, on voit très bien que la note de passage n'est pas attribuée à beaucoup de monde. Il y a encore beaucoup d'insuffisances au niveau de la planification, de l'évaluation des bénéfices. Donc, il y a du travail à faire et on va regarder là où les choses semblent poser problème.

Mon collègue de Saint-Jean a posé une question intéressante en début pour montrer que les structures actuelles qui encadraient le travail des politiques communicationnelles de l'État, ces structures se sont trouvées obsolètes de facto, puisqu'elles ne se sont jamais réunies ou presque. Les sommes attribuées centralement à ces matières n'ont même pas été dépensées, hein, même pas le tiers des sommes ont été dépensées.

Structure de gouvernance et responsabilité ministérielle

Moi, une première question que je vous poserais, y répond qui veut: Les nouvelles structures et la responsabilité ministérielle ont-elles une efficacité optimale? Je m'explique rapidement. Vous aviez deux ministres responsables, ministres délégués, c'est-à-dire pas des ministres qui ont les mêmes responsabilités, vous aviez deux ministres responsables, vous avez des entités qui sont très autonomes, vous êtes une présidente de conseil d'administration et un ministre délégué à un rapport avec vous très... je me souviens très bien quand on a travaillé la loi, vous avez une très grande autonomie. Est-ce qu'actuellement... Évidemment, il y a un fait nouveau, les deux ministres délégués sont maintenant occupés par une seule et même personne, ça, c'est les aléas de la vie

politique, ça va peut-être simplifier certaines choses. Mais est-ce que la transmission, la chaîne d'autorité, pour employer un anglicisme, est-ce qu'elle fonctionne de façon optimale?

En d'autres mots, je prends Services Québec que je connais bien parce qu'on y a travaillé beaucoup, Services Québec qui doit se construire à partir de l'adhésion, je pense, volontaire des organismes et des ministères, alors qu'il n'y a à la tête de Services Québec ou responsable de Services Québec aucun ministre senior qui peut, sinon imposer, du moins amener l'adhésion assez rapide aux objectifs de Services Québec. Est-ce qu'il n'y a pas un problème actuellement de structure gouvernementale concernant les objectifs qui sont les vôtres et que nous partageons? Depuis 1998, je pense qu'il y a eu un mouvement continue et nous sommes... La question des changements d'adresse est une question difficile et qui a franchi des étapes et qui doit aller encore évidemment mieux, tout le monde le sait et... Ici là, des deux côtés de cette table, nous partageons exactement les mêmes objectifs et nous sommes derrière vous. Mais là je me demande si nous sommes devant une capacité de débloquer les situations, de prendre des décisions qui soient claires. Le cadre informationnel du gouvernement qu'on a adopté, je me souviens, j'étais là au Trésor en 2002, il n'est plus pertinent avec les structures actuelles. Alors, comment vous allez faire?

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

Mme Saint-Germain (Raymonde): Alors, Mme la Présidente, merci. Dans un premier temps, sur les constats que vous faites, il est clair que nous ne voyons pas le dossier avec des lunettes roses. Je pense que nous avons voulu marquer qu'il y a eu une évolution, que de grands services ont été rendus, mais que nous sommes aussi à la croisée des chemins.

Ce que cela signifie, c'est qu'il faut continuer ce qui fonctionne bien et il faut optimiser et voir différemment un certain nombre d'éléments et d'approches. Notamment, il est clair que la création de ce que nous appelons un triangle qui se complète et se renforce au coeur de la révision ou de la prestation de services et surtout des services en ligne, donc ce triangle composé du ministère des Services gouvernementaux, de Services Québec, du Centre de services partagés, bien sûr il existe par des lois, il a des mandats spécifiques, et je dirai que le leadership ne sera pas fonction ni de la loi ni des procédures qu'on va se donner mais de la pertinence et de l'efficacité, du pragmatisme de l'action et des plans qu'on va se donner, qu'on va mettre en place.

Nous avons parlé de progression. Moi, j'insiste beaucoup pour dire «progressivement». Le rapport du Vérificateur général est un intrant majeur, substantiel, mais nous devons le lire avec d'autres obligations que nous avons. Et il est vrai que nous devons faire évoluer nos approches. Par exemple, le cadre de gestion, oui, nous devons le remettre à jour, mais nous n'attendrons pas la remise à jour complète et parfaite d'un modèle de gestion, on ne veut pas un modèle, on veut quelque chose qui fonctionne. Donc, au fur et à mesure que nous

misons dans une implantation de services partagés avec les ministères et les organismes, nous améliorons notre cadre de gestion, nous améliorons le plan stratégique. L'architecture d'entreprise par exemple, c'est effectivement... idéalement, une architecture d'entreprise, c'est en début de processus. Mais on ne peut pas fermer pour inventaire et dire: On recommence la prestation de services en ligne. Donc, l'architecture, elle va évoluer au fur et à mesure que les services vont évoluer, et nous allons l'adapter en conséquence.

Le cadre de 2002, vous y référez, il est encore un cadre de référence intéressant, effectivement incomplet. C'est sûr qu'on l'adapte maintenant pour tenir compte des nouvelles instances. Il y aura d'autres adaptations au fur et à mesure. Mais le plus important, c'est que les services continuent de se rendre, que nous récupérons les bons avantages, que nous ne ralentissons pas les organismes, je dirais, les mieux dotés, ceux qui ont pris de l'avance parce qu'ils avaient déjà des moyens, des services de haut volume et une capacité de les rendre, et que cette fédération que nous allons rendre possible de partage et de meilleure expertise, elle aide à faire en sorte que les plus petits — je pense, par exemple, à des organismes comme l'Office de la protection du consommateur, le ministère de la Culture — puissent arriver à être au diapason des autres par un regroupement de ce type.

Une dernière chose que je dirai en ce qui me concerne, c'est que la sous-ministre des Services gouvernementaux, donc la personne qui occupe cette fonction, est également au conseil d'administration du Centre de services partagés. Elle préside le comité de gouverne de SAGIR, et on sait que SAGIR est important dans la gestion intégrée des ressources. On verra, le conseil d'administration de Services Québec sera bientôt annoncé, donc je ne veux pas présumer des décisions du gouvernement. Il y a donc également, je dirais, une interface décisionnelle aussi qui est celle du ministère dans ce contexte de partage. Alors, je ne sais pas si ça répond, mais c'est une première partie.

Lacunes relevées dans la planification des services

M. Simard: Évidemment, là, je ne veux pas être témoin à charge, mais l'impression que vous avez tous les trois donnée était tellement positive que je suis heureux de vous entendre dire que vous avez été attentifs aux commentaires du Vérificateur général. Et les commentaires pertinents, je pense, à M. Turenne et à Mme Martel-Vaillancourt... Pour la planification des services, par exemple, la note qui vous est attribuée n'est pas terrible, hein? Les échéances n'ont pas été respectées, les coûts ont presque doublé par rapport aux estimations initiales. Pour la suite des choses, ce n'est pas très rassurant. Est-ce que vous êtes conscients que, nous, ici, là, nous sommes là pour nous assurer que l'argent non seulement est bien dépensé, mais en plus qu'on arrive à des résultats vraiment optimaux par rapport aux efforts et aux intentions qui sont celles du législateur?

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

● (16 heures) ●

Mme Martel-Vaillancourt (Francine): Je vous dirais que, d'entrée de jeu, on reconnaît que les recommandations du Vérificateur général sont pertinentes, et c'est clair qu'on travaille à mettre en place les recommandations du Vérificateur général. La nuance que j'ai voulu apporter dans mes propos d'ouverture, c'était pour démontrer que c'était le premier projet interministériel d'envergure en mode transactionnel, le développement du changement d'adresse. Donc, il comportait lui-même des difficultés. Et, quand on regarde la méthodologie traditionnelle ou habituelle en matière de développement, elle ne s'appliquait pas de façon parfaite parce qu'il fallait composer avec un environnement qui était nouveau et qui évoluait au fur et à mesure qu'on développait le projet.

Donc, je pense qu'on ne peut pas dire qu'il y a eu absence de planification dans le développement du changement d'adresse, mais c'était une forme de planification qui était différente des projets traditionnels, des projets habituels auxquels on... J'en ai géré, des projets, à l'intérieur de la fonction publique. On n'était pas dans les mêmes... le même terrain de jeu pour développer le Service québécois de changement d'adresse.

Bon. Là où ça a été très formateur, c'est que... Vous parliez, vous faisiez référence au mandat de Services Québec tout à l'heure et au fait que nous allons avoir à discuter avec de nombreux ministères et organismes pour intégrer des services, pour faire un guichet unique. Alors, là où ça devient très formateur, c'est tous les apprentissages qu'on a pu faire sur l'interministériel, sur la gestion de projets d'envergure interministériels. Bien évidemment, on va pouvoir capitaliser sur ces acquis-là dans tous les futurs développements qu'on va faire. Mais on a aussi acquis une expertise qui nous permet de dire: Quand on gère des projets de cette envergure-là, il y a des choses qu'il faut adapter, dans la méthodologie, par rapport à la planification, par rapport au développement, par rapport à la gestion des bénéficiaires. Donc, on profite de ces acquis-là, de tout ce qu'on a pu vivre à l'intérieur du développement du Service québécois de changement d'adresse, et ça va être très bénéfique pour Services Québec.

Alors, la méthodologie sur laquelle on va travailler pour les futurs développements, ça va être une méthodologie, oui, qui respecte les principaux éléments de cadre que M. Lachance nous a donnés à l'intérieur du rapport, mais qui seront aussi adaptés en vertu du fait que ce sont des projets interministériels.

Alors, on est sensibles aux recommandations du VG, je puis vous l'assurer, et on travaille dans la perspective où on développe des moyens et des méthodes qui respectent ces éléments-là, mais on mise aussi beaucoup sur l'acquis de ce grand projet de développement qui était le changement d'adresse.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Merci. M. le... Pardon?

M. Simard: M. Turenne.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): M. Turenne, vous avez quelque chose à ajouter?

M. Turenne (François): Bien, peut-être très rapidement, là, pour ne pas étirer le temps. Très sensible

aux commentaires qui sont faits. J'ajouterais ceci dans le cas du service de placement d'Emploi-Québec. Quand j'ai référé, dans ma présentation, au contexte, là, de l'entente avec le gouvernement fédéral, j'admetts, là, je réalise après coups que ça s'est fait rapidement. Donc, on avait une obligation de résultat. On devait entrer en fonction le 1er avril 1998, et le choix qui a été fait par le gouvernement, c'est de dire: On se dote d'un service de placement au lieu de prendre celui du fédéral.

Alors, évidemment, les délais ont fait en sorte qu'on a peut-être un peu escamoté les processus, et je pense que le Vérificateur nous le rappelle très bien. Maintenant, je dois dire qu'on apprend de ça, puis, dans le plan d'action qu'on dépose, on a modifié entre-temps nos processus de planification. Mais je voudrais surtout insister sur le fait que c'est évident que les processus, c'est important, mais les résultats aussi sont importants. Et, en ce qui me concerne, pour moi, le service de placement, ce sont de beaux résultats, là, quand on regarde les chiffres, là, pour moi, c'est impressionnant, puis ça fonctionne, puis c'est utilisé, puis ça ne coûte pas cher. Ça coûte beaucoup moins cher que de fonctionner manuellement ou autrement. Et je pense que là-dessus on réussit bien, puis on est toujours en progression. Ça, c'est très positif.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Bien en fait, là, moi, avant de passer la parole au député de l'Acadie... Oui, vous semblez avoir de bons résultats, mais on va revenir tout à l'heure, là, sur comment vous mesurez ça, ces résultats-là. Et puis je pense qu'il faut aussi garder en mémoire le commentaire du Vérificateur général au niveau du coût parce qu'au niveau du coût il y a beaucoup de questions. Si vous lisez comme il faut son rapport... En tout cas, si moi, je le comprends bien, là, on semble avoir beaucoup de compétences à acquérir au niveau de mesurer le coût et aussi le résultat que l'on attend. Donc, on en reparlera, mais je vais passer la parole au député de l'Acadie.

Développement du portail gouvernemental de services

M. Bordeleau: Merci, Mme la Présidente. Je voudrais aborder peut-être un sujet un peu différent. Il y a eu, disons, au niveau des services en ligne, beaucoup de travail qui a été fait pour développer des portails, et je pense au niveau gouvernemental, au niveau des citoyens, pour les entreprises, et je pense qu'effectivement c'est utile et ça répond bien aux besoins des citoyens dans le sens où on a une préoccupation dans un... une problématique qui est assez large, on peut entrer et ensuite être orienté vers les ressources plus spécialisées. Alors, je crois que l'expérience en tout cas qui a été faite jusqu'à date est concluante et positive, et je me demandais où vous en êtes par rapport à d'autres portails qui seraient tout aussi utiles. Et je pense, par exemple, aux Transports. On pourrait penser aussi à toute la question de l'agriculture, la Justice, ou différents domaines comme ça. Alors, est-ce que vous êtes en train de... Est-ce que vous avez des développements dans ce sens-là? Est-ce qu'il y a des choses concrètes qui se passent? Alors, ce serait ma première question puis je reviendrai avec d'autres questions pour peut-être aller un peu plus loin.

Mme Saint-Germain (Raymonde): Alors, madame...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Oui, oui.

Mme Saint-Germain (Raymonde): Merci. Effectivement, il y a eu là encore de belles avancées, mais justement, sur la question des portails, c'est une des infrastructures communes que nous voulons, dans la perspective du citoyen, dans la perspective de l'entreprise, améliorer davantage en faisant en sorte qu'on parle dorénavant du portail, c'est-à-dire un seul portail gouvernemental du Québec, et qu'il soit pensé beaucoup plus en fonction de: Que veut le citoyen, que veut l'entreprise? et non pas présenté comme par silo selon les organigrammes des ministères. Si vous allez au portail citoyen présentement, vous voyez qu'on a une nouvelle approche — ça date de quelques mois, je dirais même presque une année — où les questions sont beaucoup plus posées par sujet, par thème de référence pour les citoyens.

On veut aller de plus en plus loin à ce niveau-là et on a créé un groupe de travail qui est constitué d'architectes et de responsables de communication, donc des gens qui sont très près, là, des clientèles dans la plupart des ministères et des organismes, qui réfléchit simultanément sur l'architecture du portail, sur le contenu, le nouveau panier de services, l'information. Et ce groupe-là au fur et à mesure que... selon ce qu'on appelle maintenant... on veut parler plus d'espace, un espace santé, un espace éducation, un espace protection du consommateur, alors voici que là on est moins dans un ministère sectoriel mais plus dans une zone d'intérêt, comme on dit, verticale ou transversale. Donc, c'est une équipe qui travaille, et on va faire la mise en onde au fur et à mesure que les services seront prêts.

Sont membres très actifs de ce groupe de travail Services Québec et le Centre de services partagés du Québec, parce que l'infrastructure commune qui soutient le portail est une infrastructure qu'il faut faire évoluer simultanément. Alors, un peu comme je le disais tout à l'heure, au lieu de dire: On attend d'avoir l'architecture parfaite, l'infrastructure parfaite, on réunit les différents experts avec les ministères, les gens qui ont les contenus. On teste avec les clientèles au fur et à mesure et on avance de cette façon-là. Je vous dirai que le ministère de la Justice est un partenaire particulièrement important dans ce dossier-là, parce que la loi sur la mise en oeuvre du cadre des technologies de l'information, qui est une loi maîtresse, est en préparation d'implantation, et nous avons choisi, avec l'accord du ministère de la Justice, d'y aller là aussi par étape.

Donc, pour les services transactionnels, nous aurons bientôt l'authentification, et une partie de cette loi sera proposée pour adoption, là, à l'Assemblée nationale au niveau de la validité des signatures, ce qu'on appelle la neutralité, donc la reconnaissance des documents sur support technologique. Peut-être que ma collègue de Services Québec...

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

Mme Martel-Vaillancourt (Francine): J'ajouterais aux propos de Mme Saint-Germain qu'il faut voir que, dans la perspective de la création de Services Québec, on est dans une perspective de guichet unique et d'intégration des modes de service, donc le téléphone, le portail, le courrier et la présence physique dans une direction régionale. Donc, le portail va être un élément fort important, un outil d'intégration important par rapport à cette prestation de services là. Et évidemment ça devient un levier, un levier majeur de la prestation de services de Services Québec, parce qu'évidemment on veut s'en aller vers une prestation de services en ligne de plus en plus développée.

Et vous comprendrez qu'il y a un lien entre la téléphonie... Par exemple, si quelqu'un appelle à Services Québec, téléphone, bien, on veut être en mesure de lui parler du portail, de l'accompagner dans le portail pour tranquillement l'aider à développer ses habiletés par rapport à la prestation électronique de services. Donc, au fur et à mesure du développement de Services Québec, il y aura intégration au niveau des moyens de services aux citoyens dans les quatre modes qui sont actuellement utilisés par les citoyens.

Donc, le portail, ça va devenir de plus en plus un outil majeur d'information mais de plus en plus un outil majeur de prestation de services pour le citoyen, avec des accompagnements qui seront dans les modes traditionnels si jamais le citoyen a de la difficulté à naviguer à l'intérieur du portail lui-même.

● (16 h 10) ●

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): M. le député de l'Acadie.

Services en ligne dans les domaines de la santé et des services sociaux, de l'éducation et des affaires municipales

M. Bordeleau: Oui. Un peu dans le même sens, vous avez fait référence dans votre réponse à la santé, à l'éducation. J'ai l'impression qu'on a affaire à une autre réalité, dans le sens qu'on a affaire à un réseau à ce niveau-là qui est différent par exemple du transport où on a affaire à un ministère mais avec des organismes qui gravitent autour, la Commission des transports, etc. Alors, quand on parle d'éducation, de santé, c'est... on parle aussi des municipalités, ce sont des réseaux qui sont différents, qui sont très larges. J'aimerais savoir qu'est-ce que vous envoyez de ce côté-là, et qu'est-ce que vous comptez faire, et comment ces réseaux-là, avec tous les partenaires qui sont impliqués dans ces réseaux-là... comment ces partenaires-là sont impliqués dans les réflexions que vous faites actuellement sur le développement de moyens au fond de faciliter l'accès des citoyens à ces réseaux.

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

Mme Saint-Germain (Raymonde): Merci, Mme la Présidente. D'abord, nous avons un partenariat très étroit avec chacun des trois ministères qui sont à la tête du réseau de la santé, réseau de l'éducation et je dirai administration municipale parce que, comme vous le soulignez, il faut bien nuancer, là, on travaille avec des élus dans le domaine municipal également.

Du côté du ministère de la Santé, il y a une importante refonte des ressources informationnelles, des services en ligne. Et vous savez que le ministre de la Santé, par la loi, est responsable de l'ensemble des ressources technologiques de chacun des établissements. Les responsabilités sont bien définies par la loi. Et les agences de la santé et des services sociaux ont également un mandat. Alors, le ministère de la Santé a réuni un comité de gouverne de l'implantation de l'informatisation et de l'optimisation des ressources informationnelles au sein de ce réseau. Et le ministère des Services gouvernementaux, par la sous-ministre associée, Mme Francine Thomas, qui est d'ailleurs ici présente, est membre de ce comité. Donc, nous avons déjà une interface d'intérêts. En même temps, le ministère de la Santé sera membre du comité de gouverne restreint dont je vous parlais, là, pour à la fois la planification et le bilan annuel, donc l'évaluation des résultats de la Santé et des Services sociaux.

Du côté du portail, la santé est un... dans les consultations et les enquêtes qu'on a faites sur les intérêts, les demandes, les attentes des citoyens, le ministère de la Santé est au comité de gouverne, là, du portail parce que c'est un des secteurs les plus en demande. Et je vous dirais même que, dans toutes les mesures que nous prévoyons au niveau de la planification entre autres des mesures de sécurité pour le syndrome de la grippe aviaire, Services Québec est en étroit contact avec le comité de sécurité publique, sécurité civile et il est au coeur des communications avec le ministère de la Santé dans ce dossier-là. Alors donc, ça, c'est une... je dirais, il y a une gouverne théorique qui est établie, mais il y a un fonctionnement pratique qui est quand même très grand à cause de la nature du ministère.

Du côté du ministère de l'Éducation, nous avons une approche, une dynamique différente. Évidemment, on connaît l'autonomie là du réseau des établissements de l'éducation par rapport au ministère, mais il y a quand même des mécanismes que le ministère de l'Éducation a déjà mis en place, des comités aussi de planification. Je pourrai d'ailleurs, si vous le souhaitez, vous déposer des documents, j'ai l'autorisation du ministère de la Santé et du ministère de l'Éducation de déposer ces documents, qui expliquent bien les modes de gouverne et d'interface. Et nous sommes en planification avec le ministère de l'Éducation dans la... et Services Québec dans la perspective d'inclure au portail gouvernemental beaucoup d'éléments qui sont liés à l'éducation, des projets et des services, là, qui sont d'intérêt au niveau de l'éducation.

Au niveau des Affaires municipales, là bien sûr c'est différent. Le ministère des Affaires municipales a ce qu'on appelle le Bureau municipal dont le mandat est de servir d'interface entre différents ministères et organismes et les municipalités dans la gestion, dans l'administration de différents dossiers où les municipalités sont interpellées. Alors, ce bureau-là anime un Intranet municipal qui est ouvert, là, à toutes les municipalités et fait l'interface entre différents ministères et différents organismes. C'est une interface qui est beaucoup administrative, sur des normes, des règlements, de l'encadrement. Nous examinons présentement dans un contexte de financement les perspectives avec le

ministère des Affaires municipales pour mieux outiller les municipalités du Québec, de telle sorte qu'elles puissent également offrir des services en ligne, de plus en plus rendre transactionnels aussi des services qui permettraient aux municipalités d'optimiser leur administration mais en même temps aussi de rendre des services plus facilement et en continu, donc sur une base de 24 heures par jour, sept jours par semaine, aux citoyens.

Et, dans cette perspective-là, d'ailleurs le Vérificateur général le souligne à plus d'une reprise dans son rapport, nous voulons optimiser les infrastructures communes comme bien sûr le portail gouvernemental, mais aussi l'authentification. Vous savez qu'on a mis en place clicSEQUR et nous voulons de plus en plus que le clicSEQUR puisse servir également aux services municipaux, aux services d'éducation et, à certains niveaux, aux services de santé et services sociaux. Et là je vais être très prudente. On ne parle pas évidemment des dossiers patients et de l'accès au dossier patient, mais à différents services d'information et transactionnels en santé et en services sociaux.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Ça va? Merci, Mme Saint-Germain. Mme la députée de Marie-Victorin...

Mme Vermette: Merci, Mme la Présidente.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...qui est aussi porte-parole de l'opposition officielle pour le gouvernement en ligne.

Suivi de gestion et reddition de comptes

Mme Vermette: Oui. Alors, je vous écoutais avec grand intérêt, et, pour moi, c'est très important, puisque c'est un changement majeur dans notre société dans le fond que tout ce que peut représenter le gouvernement en ligne, c'est la nouvelle façon de communiquer du citoyen avec ses instances gouvernementales, les différents ministères. On l'a dit antérieurement: Il y avait absence de leadership, ce qui a rendu la tâche plus difficile pour définir des objectifs clairs, précis et surtout de vérifier le contrôle par rapport aux objectifs atteints. Maintenant qu'il y a un changement — oui, effectivement — donc nous aurons à suivre de plus près vraiment si le leadership va vraiment s'appliquer et va avoir un effet important au niveau des changements aussi de mentalité dans les différents ministères.

Ma question est à l'effet que tantôt une question a été faite au niveau du leadership, et votre réponse, Mme Saint-Germain, a été à l'effet que le leadership va s'imposer d'une façon pragmatique ou par la pragmatique. J'aimerais que vous m'expliquiez davantage ça, parce que ça me fait peur un petit peu, parce qu'il faut avoir une ligne conductrice, hein, qui est très importante. Donc, comment vous allez arriver à atteindre vos objectifs et vérifier auprès des différents ministères avec lesquels vous devez travailler qu'eux autres aussi, par rapport à leur plan d'affaires, il est à jour, il répond aussi en fonction des vôtres, vos objectifs? Parce que, là, le pragmatisme fait qu'en sorte chacun peut l'interpréter à sa façon et chacun peut évoluer à son propre rythme.

Donc, c'est important d'avoir des règles claires, précises et avec un échéancier aussi. Alors, comment vous allez dans le temps arriver à atteindre ces objectifs-là et que tout le monde en tout cas puisse parler le même langage quand on parle du gouvernement en ligne?

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): M^{lle} Saint-Germain.

Mme Saint-Germain (Raymonde): Merci, Mme la Présidente. Alors, oui, vous avez tout à fait raison, le pragmatisme, il ne suffit pas de l'énoncer, il faut, d'une part, bien gérer les dossiers et, aussi, fixer des attentes et des balises très claires. D'abord, je vous dirai que, au-delà de la gouverne dont on a parlé, là, avec Services Québec, Centre de services partagés et différents comités, nous avons des obligations par la loi d'abord de soumettre un plan annuel de gestion au niveau gouvernemental, donc une planification de la gestion des technologies de l'information et de l'utilisation dans une perspective gouvernement en ligne.

Et ça, le rapport du Vérificateur général souligne — je résumerai, là, M. le Vérificateur général, vous me corrigerez — je dirais, la faiblesse, les lacunes dans la planification. Et je suis d'accord, parce que c'était une planification dans un autre contexte, qui n'était pas à mon avis complète, qui n'était pas optimale, et qui n'incluait pas l'ensemble des éléments dont on a besoin pour évaluer en termes d'années l'évolution, et également qui n'était pas gérée en parallèle avec des mécanismes d'alerte. «Alerte» veut dire quoi, veut dire: un grand projet, par exemple l'authentification gouvernementale, si on est à trois mois du projet et qu'on voit qu'il y a un retard d'un mois, de deux mois, quand on connaît le coût des technologies, on sait qu'à l'autre bout ça veut dire un dépassement de coûts qui s'annonce très important, on n'a qu'à multiplier un chiffre x par le nombre de mois. Ce n'était pas non plus, je dirais, en interface avec des ministères dont la finalité est à la fois de rendre des services au niveau des technologies, mais également est une finalité de travailler avec des partenaires, avec des sous-contractants.

● (16 h 20) ●

Donc, maintenant, ce que l'on fait dans la nouvelle planification... Et ça ne se réglera pas en une seule année, non pas que je prépare le prochain suivi, M. le Vérificateur général, mais c'est un chantier énorme, et on n'aura pas d'ici un an tous les mécanismes d'évaluation des retombées et de bénéfices sur les coûts. Mais nous travaillons activement — et c'est là le pragmatisme — à ce que d'ici six mois nous puissions retourner devant les ministères en leur disant: Dorénavant, nous voulons que les projets qui ont été planifiés et qui sont en cours, on essaie d'en mesurer davantage les retombées avec les indicateurs suivants.

Quand je dis «pragmatisme» aussi, c'est que ce plan de gestion qui va être évalué une année plus tard, on en a élaboré les indicateurs ou on continue de les élaborer avec des ministères qui ont une expérience très grande. Il ne faut pas penser que, parce qu'on est les Services gouvernementaux et qu'on a soudainement un mandat, on a plus d'expérience que les autres ministères. Ce n'est pas de la centralisation qu'on va faire, c'est de la mise en commun d'expertises. Et je pense à des

ministères comme le Revenu, l'Emploi et la Solidarité sociale, qui ont des équipes très intéressantes, la SAAQ, la RAMQ, qui ont des dossiers, je dirais, très complexes parce qu'ils sont très interpellés par la loi d'accès à l'information à cause de la nature des renseignements dont ils disposent. Alors, ces ministères-là travaillent avec nous et avec quelques experts externes à bien évaluer ces indicateurs-là.

Donc, ce qu'on fait, on planifie, on n'arrête pas l'action, mais on améliore en cours de route. On ne s'arrête pas pour dire: On va avoir une architecture parfaite, on l'améliore au fur et à mesure qu'on a les composantes. Et c'est dans ce sens-là que je me dis: Les ministères inéluctablement vont suivre cette planification, vont nous en informer. Mais, nous, ils vont avoir de nos nouvelles, on ne fera pas juste un bilan avec ça. On va alerter, on va aller chercher les meilleurs projets. Et je pense, c'est un peu paradoxal de dire ça, mais je pense que le cadre budgétaire nous aide dans le sens où maintenant les ministères ont beaucoup moins d'argent et ils sont beaucoup plus intéressés, beaucoup plus ouverts à fédérer l'expertise. Et, comme notre approche est d'aller chercher les meilleurs et de les mettre au bénéfice des petits, bien ça aussi, ça plaît et c'est une approche à mon avis qui est pragmatique et qui devrait donner des résultats.

Mme Vermette: Est-ce qu'éventuellement ce plan, en fait, de mise en œuvre et ce plan, en fait, d'action pourrait être public à un certain moment donné?

Mme Saint-Germain (Raymonde): Oui. Les plans de gestion des ressources informationnelles sont des documents qui sont publics dès qu'ils sont approuvés par le gouvernement.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Vous entendez le déposer quand, votre plan? Parce que vous devez le déposer à l'Assemblée, je pense, hein, votre ministre le dépose à l'Assemblée, je crois.

Mme Saint-Germain (Raymonde): Dans le cas des plans de gestion, je crois que non. Permettez-moi de...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Vous ne l'avez pas déposé ou vous allez le déposer?

Mme Saint-Germain (Raymonde): C'est-à-dire que c'est un document qu'on rend public mais qui n'est pas obligatoirement rendu...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...pas déposé à l'Assemblée?

Mme Saint-Germain (Raymonde): Je ne crois pas. Je ne voudrais pas vous induire en erreur...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): D'accord, d'accord, on comprend. Donc, ce n'est pas le cas, vous n'êtes pas obligés de... le ministre ne le dépose pas à l'Assemblée.

Mme Saint-Germain (Raymonde): Non.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Mais, quand il sera disponible, est-ce possible de le faire parvenir aux membres de cette commission?

Mme Saint-Germain (Raymonde): Oui.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Pouvez-vous nous donner une idée de vos échéances là-dedans?

Mme Saint-Germain (Raymonde): Au plus tard, en juin prochain. Et d'ailleurs j'en profite pour signaler que le ministre rend public le plan d'action du gouvernement en ligne, qui comporte, je dirais, les éléments les plus liés aux services aux citoyens dans le plan de gestion des ressources informationnelles. Alors, ça, c'est d'ici le mois de juin. Et, en fin d'année, il fait le bilan de ce plan, de l'état de réalisation de ce plan.

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

Implantation du guichet unique de services gouvernementaux

Mme Vermette: Oui. J'aurais aussi une question à vous poser en ce qui concerne l'harmonisation en ce qui concerne au niveau des différents ministères pour répondre à une page d'accueil ou à des choses comme ça. Parce que souvent... d'abord, le citoyen veut aller dans différents ministères, plusieurs ministères, mais chacun a une approche différente, chacun va lui demander un code différent souvent, chacun va... Bon. Comment arrivez-vous ou comment allez-vous arriver pour simplifier la vie du citoyen pour avoir accès à ces informations-là et avoir accès à ces données-là à l'intérieur des différents ministères? Parce que, lui, il se fout bien d'avoir un ministère ou un autre, ce qu'il veut, c'est une information et lui compliquer la vie le moins possible. Alors, comment vous allez vous y prendre pour atteindre ces objectifs-là parce qu'on a vu que, par le passé, l'harmonisation en ce qui concerne les processus, là, ce n'est pas évident non plus, on ne parle pas le même langage, là, vraiment nécessairement. Donc, comment allez-vous harmoniser, où en êtes-vous rendus là-dedans, dans cette démarche-là, au niveau des processus d'harmonisation entre le ministère et le gouvernement en ligne?

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

Mme Martel-Vaillancourt (Francine): Alors, vous m'interpellez dans carrément la mission de Services Québec. Parce que ce qu'on a à mettre en œuvre à l'intérieur de Services Québec, c'est cette notion de guichet unique qui va faire en sorte que le citoyen n'ait pas à se creuser la tête et dire: Bon, voilà mon problème, à quel endroit il faut que j'appelle dans les nombreux ministères et organismes pour avoir une solution ou pour avoir une réponse à ma question ou à mon problème?

Donc, le mandat même de Services Québec, c'est, à travers quatre modes d'accès, d'aider le citoyen, de fournir un premier élément de réponse. Parce que

Services Québec va répondre à tout ce qui est de services de première ligne, et par la suite on va accompagner le citoyen pour être en mesure, si jamais c'est une question qui est beaucoup plus complexe ou qui traite de son dossier personnel... on va accompagner le citoyen ou l'entreprise pour trouver la bonne personne, le bon ministère, le bon organisme, par des mécanismes simples qui ne placeront pas le citoyen dans une perspective où il reprend l'ensemble de ses démarches. Donc, on va l'accompagner pour lui permettre de finir sa transaction ou de trouver réponse à l'ensemble de ses questions. Donc, c'est le principe même du guichet unique.

Ça nous amène dans une perspective, évidemment, comme vous l'avez mentionné, où il faut, pour tout ce qui est première ligne, services de première ligne, services de renseignements généraux qui seraient pris en charge par Services Québec, à revoir les processus de travail et, dans la même préoccupation qui avait été soulevée par rapport au Service québécois de changement d'adresse, il faut se questionner sur comment, on... et travailler en partenariat avec les ministères et organismes, à partir du moment où on prend la première ligne, comment on harmonise le vocabulaire, comment on harmonise les façons de faire. Donc, il y a beaucoup d'éléments à harmoniser pour faire en sorte que ce soit simple pour le citoyen. Mais tout ça, toute cette harmonisation-là, ce souci de transformer les processus de travail, il faut que ce soit complètement transparent pour le citoyen. Quand il appelle chez nous, il ne faut pas qu'il soit aux prises avec la complexité gouvernementale. Il faut que ce soit simple pour lui.

Donc, au fur et à mesure qu'on va négocier, et c'est l'approche de Services Québec étant donné qu'on est... on travaille sur une base de volontariat avec chacun des ministères et organismes. Alors, on va négocier, s'asseoir avec chacun des ministères, définir le champ de travail de première ligne qui devrait être de la compétence de Services Québec, voir avec eux comment on arrime nos processus de travail, comment on... du côté du ministère, du côté de Services Québec, pour faire en sorte que, toujours... l'objectif est toujours de la simplicité pour le citoyen. Je ne sais pas si je réponds à votre préoccupation?

Mme Vermette: Partiellement, mais je vais vous donner d'autres questions. Actuellement, qui assume ce leadership-là? Qui est-ce qui... vous avez une équipe de formée qui va chercher ces renseignements-là à l'heure actuelle? Avez-vous établi des priorités? Avez-vous des ministères par lesquels vous allez commencer davantage, peut-être les quatre auxquels on fait référence actuellement? Avez-vous déjà en tête, là... Bon. C'est beau. On sait que vous avez une vision. Mais maintenant comment vous allez actualiser cette vision-là et quels sont les moyens que vous allez vous donner pour actualiser... Et ça va prendre combien de temps? Bon. On peut avoir des résultats à partir de quand par rapport à ça?

Mme Martel-Vaillancourt (Francine): Dans le moment, on a fait un travail, je dirais, un travail énorme de planification. Il y a tout un plan de travail qui a été

rédigé et qui est, dans le moment, qui est en circulation pour être approuvé par le gouvernement, par le Conseil des ministres. Donc, si vous me le permettez, je vais attendre la décision du Conseil des ministres avant d'y aller de façon plus pointue sur les services qui seront... le plan de travail de Services Québec, donc, la progression dans l'intégration des services à l'intérieur de Services Québec.

Il y a une équipe spécifique à l'intérieur de Services Québec qui est dédiée à toute cette réflexion-là et à toutes ces discussions-là avec les négociations avec les ministères et organismes pour prendre en charge les différentes fonctions et les intégrer, parce qu'au-delà de la négociation avec le ministère il y a tout un travail d'intégration qui doit se faire. Parce qu'il y a déjà une base. Il faut vous dire que Services Québec part avec la base qui était Communication Québec au départ. Il y avait déjà du renseignement général qui se donnait à l'intérieur de Communication Québec. Alors, on est dans une perspective où on va plus loin que ce qui se faisait à l'origine et on va constamment dans une perspective d'intégration.

Je reviendrais peut-être pour vous donner un exemple concret par rapport à cette perspective d'intégration et par rapport à l'évolution qu'on peut connaître. Je reviendrais au Service québécois de changement d'adresse. Quand ce service-là a été bâti, il a été bâti dans une perspective où chacun des ministères avait des identifiants spécifiques pour permettre d'authentifier le citoyen qui demandait accès à l'application de changement d'adresse. Bon. Quand on regarde l'évolution, tout à l'heure, Mme Saint-Germain parlait de l'authentification gouvernementale, la journée... là on est en test, en pilote sur l'authentification gouvernementale dans deux organisations. La journée où on aura un seul authentifiant pour le gouvernement, bien, évidemment que ça va modifier de façon importante l'application du Service québécois de changement d'adresse, parce qu'on va arrêter de demander des authentifiants pour chacun des ministères et organismes, le citoyen va s'authentifier une seule fois avec ce service-là.

● (16 h 30) ●

Donc, la préoccupation d'intégration, la préoccupation de modification des processus de travail, elle s'incarne à travers des applications précises comme le Service québécois de changement d'adresse, mais on va être dans cette logique-là constante. Et, au fur et à mesure que les outils vont se développer, les outils communs comme, par exemple, l'authentification gouvernementale, bien, évidemment on va intégrer ça dans nos façons de faire, à l'intérieur de Services Québec.

Mme Vermette: Ma dernière question...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Mme la députée, on va revenir à vous après, mais je dois passer au côté ministériel. Mme la députée de La Peltrie.

**Service québécois de
changement d'adresse**

Mme Hamel: Bien, je vais faire du chemin avec les questions de ma collègue. On était exactement dans le même champ, là. Je voulais être sûre que je

comprenais bien, là. C'est que vous... C'est justement sur le Service québécois de changement d'adresse, là. Quand vous avez parti ça, finalement vous êtes allés avec... je crois que c'est six ministères et organismes. Alors, chacun avait sa méthode informatique d'authentification, là. Vous êtes partis de ce modèle-là, puis on parlait tout à l'heure de... je pense que c'est vous, madame, qui avez parlé: Un citoyen peut maintenant faire ses changements d'adresse en 12 minutes, comparativement à 45 minutes. Ça s'est amélioré avec le temps, cette façon de procéder là. Vous avez trouvé, j'imagine, des nouvelles façons de procéder dans chacun des ministères ou... Vous l'avez brièvement abordé, là.

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

Mme Martel-Vaillancourt (Francine): Ce qui a été fait à l'époque, c'est... Vous avez raison, vous avez très bien saisi comment l'application a été développée. Donc, chaque ministère, par exemple, Emploi et Solidarité sociale, le Revenu, prenons l'ensemble des six ministères et organismes, avait ses exigences pour être certain que la personne qui demandait le changement d'adresse était la bonne personne. Bon. Le service a été conçu de cette façon-là, en compartimentant chacun des ministères et organismes dans ses authentifiants. Bon. Ça a été fait comme ça parce qu'à l'époque il n'y avait pas un authentifiant unique gouvernemental qui était en place. Là, il y a eu le développement — peut-être Mme Saint-Germain pourra en dire un mot par la suite — du service d'authentification gouvernementale qui, lui, est dans une approche où on aura un seul authentifiant. Francine Martel-Vaillancourt aura son authentifiant qui lui permettra de consulter ou de faire des transactions dans tous les ministères et organismes éventuellement.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Quand? C'est ça, la question: Quand? Éventuellement, là, ça ressemble aux réponses à l'Assemblée. On voudrait savoir quand.

Mme Martel-Vaillancourt (Francine): Il y a deux organisations qui sont en projets pilotes dans le moment pour tester le service d'authentification gouvernementale qui sont le Revenu et la Régie des rentes du Québec, donc... Mais on ne peut pas modifier l'application de Service québécois de changement d'adresse tout de suite, parce qu'on en a six, ministères, et ils ne sont pas tous avec cet authentifiant-là. Donc, c'est pour ça qu'aussitôt qu'on va avoir nos six ministères là-dedans on va modifier l'application pour n'avoir qu'un seul authentifiant. Alors, je ne sais pas si Mme Saint-Germain aimerait ajouter, je pense, quelque chose, si vous le permettez, Mme la Présidente?

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Je vous en prie, Mme Saint-Germain.

Service québécois d'authentification gouvernementale

Mme Saint-Germain (Raymonde): Bon. Alors, je voulais dire que clicSEQUR effectivement, là, qui est

le système québécois d'authentification et qui est le résultat de l'exportation et l'élargissement de ce que faisait le ministère du Revenu et la Régie des rentes du Québec, donc c'est maintenant prêt. On va dans l'ordre l'appliquer à tous les nouveaux services et également à la modification, donc, à l'adaptation des services qui existaient déjà mais qu'on va faire muter, dont on va modifier les arrière-boutiques pour maintenant les faire muter au niveau de clicSEQUR.

Je dois vous dire qu'il y a eu un travail remarquable qui a été fait avec la Commission d'accès à l'information non pas la partie adjudication, le tribunal administratif, mais nous avons travaillé en étroite collaboration avec la Commission d'accès à l'information pour nous assurer que clicSEQUR répondait à tous les impératifs, à tous les critères de la commission, et ça, c'est un élément, je trouve, très important. Il nous faut maintenir la confiance des citoyens, la confiance des entreprises. Et aucun développement de service du gouvernement en ligne transactionnel qui fait appel à des références à des renseignements personnels ne sera fait sans l'accord et la validation de la commission. Alors, nous avons l'accord de la Commission d'accès à l'information, et il y aura sous peu, là, une présentation publique de clicSEQUR.

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

Mme Hamel: Oui, c'est bien que vous mentionniez que les citoyens doivent se sentir sécurisés, là, dans ce processus-là. Vous avez parlé de la Régie des rentes et du ministère du Revenu, là, qui étaient projets pilotes. Est-ce qu'ils étaient projets pilotes avec la même, comment je dirais, avec la même formule d'authentifiant, là, est-ce que les deux faisaient le même essai ou s'ils avaient développé chacun leur...

Mme Saint-Germain (Raymonde): Mme la Présidente?

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Oui, Mme Saint-Germain...

Mme Saint-Germain (Raymonde): D'accord. Merci. C'est-à-dire que le ministère du Revenu, on sait que le secret fiscal est quelque chose de très important au ministère du Revenu, c'est inscrit dans sa loi, il y a un régime particulier. Donc, la gestion de la protection des renseignements personnels au ministère du Revenu se fait avec un niveau de sécurité très optimal.

Nous avons donc pris la méthode de gestion, le mode d'authentification du ministère du Revenu qui était déjà partagé pour une bonne partie avec la Régie des rentes, et nous avons examiné en... Je ne veux pas utiliser de terme trop technique là, moi-même je m'en fais expliquer régulièrement. Donc, nous avons adopté une solution qui permettait d'avoir un degré de robustesse, donc d'aller chercher un degré de confiance pour un ensemble de programmes et de services du gouvernement qui nous permet de rendre des services transactionnels en toute sécurité et avec, je dirais, pour le citoyen, des démarches et une procédure d'authentification qui est, malgré tout, conviviale. Parce que le

danger avec les systèmes d'authentification, c'est qu'en plus, si on n'adapte pas un système aux services les plus, je dirais, demandés du gouvernement, on va travailler avec chacune des arrières-boutiques. Donc, le citoyen se réidentifie à chaque fois, et c'est ça qui est long, c'est ce à quoi Mme la présidente de Services Québec faisait référence.

Et l'autre élément, c'est que, si on demande un niveau trop élevé, on va exiger inutilement aux citoyens ou aux entreprises des informations dont nous n'avons pas besoin pour rendre le service et le rendre de façon sécuritaire. Alors, c'est ce volet-là de l'authentification qui faisait l'objet de tests depuis quelque temps, y compris de tests auprès de citoyens, là, pour que ce soit bien expliqué, que ce soit bien saisi, parce qu'il faut que ce soit convivial aussi. Et c'est ça qui maintenant, depuis décembre dernier, a reçu l'aval de la Commission d'accès à l'information et, je dirais, là, de tous les architectes des ministères qui étaient associés au dossier.

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

Mme Hamel: Ça va. Merci, Mme la Présidente.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Ça va? Alors, M. le député d'Iberville n'est pas là. Mme la députée de Chauveau.

Une voix: Iberville, il est là.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Ah! Excusez. Iberville, il est là. Je me trompe toujours avec Saint-Jean. Je m'excuse, M. le député d'Iberville.

M. Rioux: Vous êtes toute pardonnée, Mme la Présidente.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Merci.

Contrôle des coûts et évaluation des bénéfices

M. Rioux: Donc, je vous souhaite la bienvenue. Évidemment, je pense que vous avez une mission qui est très emballante, les services en ligne. Je pense que les Québécois ont les yeux sur vous parce qu'ils s'attendent évidemment à avoir une meilleure qualité de services. Je pense juste au changement d'adresse, ça en est un exemple. Mais, de l'autre côté, c'est qu'ils s'attendent aussi qu'il va y avoir des économies, et, tout à l'heure, vous avez répondu à la députée de Marie-Victorin au niveau des bénéfices escomptés. Il est évident que je pense qu'il y a une reddition de comptes qui doit se faire, et vous avez élaboré là-dessus.

Par contre, moi, je me dis: Le rôle le plus important qu'on a ici comme député, c'est de s'assurer que chaque dollar est bien dépensé. Et, dans le rapport du directeur général, moi, il y a deux commentaires... du Vérificateur général, il y a deux constatations, là, qui sont inquiétantes pour, je pense, pour... comme député et comme citoyen. Quand on regarde l'argent, on dirait que vous n'en avez pas le contrôle.

Je prends le premier énoncé, qui est le suivant. Je ne sais pas si vous avez le même document que

nous, qui est en page 47, le 3.5, à la page 47, on dit: «...les sommes allouées à la prestation électronique de services du gouvernement en ligne depuis le début des travaux sont inconnues. Le ministère des Services gouvernementaux estime néanmoins qu'on a investi environ 136 millions de dollars pour 2004-2005. Quant à la stratégie à l'égard du soutien financier, elle ne repose que sur une vision à court terme et son efficacité n'est pas évaluée.» Ça, c'est le premier énoncé.

Le deuxième énoncé en page 48, le point 3.8: «Globalement, la gestion du changement est un processus bien maîtrisé par les organisations, mais la planification stratégique, la planification des services et la gestion des bénéfices sont négligées. Les échéanciers n'ont pas été respectés et les investissements ont presque doublé par rapport aux prévisions, passant de 22,2 à 36,8 millions de dollars.»

Ça, là, j'aimerais, si c'était possible, avoir des explications parce que c'est inquiétant, surtout la première partie, où on semble dire que finalement on n'en a pas le contrôle.

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

• (16 h 40) •

Mme Saint-Germain (Raymonde): Merci, Mme la Présidente. Alors, M. le député, je peux vous dire qu'on a au moins une chose en commun: moi aussi, j'ai les yeux rivés sur les Québécois tous les jours. Effectivement, je pense que ce qu'on fait, la finalité n'est pas technologique, et il faut constamment tester, valider la réaction des clientèles et ne pas s'inscrire dans une stricte logique technologique.

Vous référez effectivement à deux questions qui sont liées au financement, d'une part, et aux bénéfices, d'autre part, des problématiques que soulève le Vérificateur général et qui sont des problématiques effectivement d'envergure. La première donc sur la connaissance des sommes allouées à la prestation de services du gouvernement en ligne, je vous dirais que c'est la dimension la plus simple, malgré tout, à régler dans ce qui a été soulevé. C'est exact que, d'une façon globale, je dirais que le calcul était plutôt empirique. Par la planification de la gestion des ressources informationnelles, à chaque année, on demandait aux ministères, à partir d'un cadre qu'on donnait, un peu leur estimé d'évaluation de leurs ressources informationnelles. Mais on axait beaucoup ça sur les seuls services en ligne, alors qu'il faut, à notre avis, le voir beaucoup plus sous l'angle des services en ligne mais de toute l'arrière-boutique de ressources informationnelles qui va rendre possible la prestation de services en ligne.

Donc ça, dans notre nouvelle planification, on a déjà demandé au ministère de travailler avec une ventilation de plus en plus grande. Quand je vous disais que c'est de plus en plus facile à régler, c'est que les mécanismes existent déjà, au gouvernement, pour bien faire cet inventaire, d'abord en planification, ensuite en reddition de comptes, et mesurer l'écart. Alors, nous avons pris arrangement avec le Secrétariat du Conseil du trésor, et ça n'a pas été difficile, pour faire inscrire dorénavant, dans les revues de programmes, un élément particulier sur les coûts de ressources informationnelles. Et il y a une définition, là, qui est donnée, qui inclut, je

dirais, qui va couvrir vraiment l'ensemble des coûts, y inclus bien sûr les coûts de masse salariale, c'est une dimension très importante, en fait la plus importante, et également le plan triennal d'immobilisations.

Vous savez que le gouvernement planifie sur trois ans, met à jour annuellement l'ensemble de ses immobilisations. Les technologies, ressources informationnelles, sous l'angle des équipements, c'est un élément important de cette planification. Donc, ce sera aussi inscrit là, et, avec le contrôleur des finances, on verra à faire l'arrimage de chacun. Rappelons aussi que chacun des ministères qui est responsable, imputable de la gestion de ces technologies doit dorénavant, donc dans son plan de gestion et sa revue de programmes, les identifier d'une manière qui soit adéquate. Et, dans le cadre qu'on prévoit au niveau des bilans, bien là on regardera les écarts. Le problème ne sera pas nécessairement, s'il y a des écarts, qu'il y ait eu des écarts, mais de savoir pourquoi il y en a eu. Est-ce que c'est parce qu'on a accéléré de la mise en oeuvre de services en ligne et qu'à ce moment-là on a trouvé de l'argent, ça a été plus élevé? Ça, c'est une dimension donc qu'on devra regarder. Alors, cette partie-là, le gouvernement et les parlementaires dorénavant seront mieux renseignés, et ça commence à partir de la reddition de comptes sur 2006-2007.

L'autre élément, c'est celui dans le fond de mesurer la valeur ajoutée de la mise en oeuvre d'un service en ligne, d'abord la valeur, je dirais, économique. Moi, j'ajouterais, dans la perspective aussi du citoyen, la valeur qualitative, parce que certains services en ligne vont peut-être rapporter plus sur une amélioration de services que sur une diminution des coûts. Il faudra voir.

Alors ça, c'est un enjeu qu'on partage avec beaucoup de gouvernements, entre autres, le gouvernement canadien, le gouvernement de l'Ontario. On a fait quelques comparaisons, je dois vous dire, et ce n'est pas pour nous excuser, mais c'est un contexte qu'on doit vraiment avoir en tête. Dans chacun des cas de figures, quand on a fait des comparaisons, je pense entre autres celles avec la Finlande et les États-Unis, le modèle du Québec est toujours plus complexe entre autres à cause de la loi d'accès à l'information. Et il faut la respecter, on le veut, mais la loi d'accès à l'information, c'est vraiment la plus, je dirais, complexe, exigeante et celle qui couvre le champ le plus large. On se compare même avec la loi fédérale, avec l'Ontario. On a fait beaucoup de comparaisons pour Services Québec avec le Nouveau-Brunswick, mais, quand on arrive à l'accès à l'information, il n'y a aucune comparaison qui tienne. Donc, cette dimension-là, il faut aussi en tenir compte.

On a examiné un certain nombre de méthodes de calcul de la valeur ajoutée, et je sais que les équipes du Vérificateur général le font aussi, puis je pense que bientôt on va échanger nos informations. Aujourd'hui même, d'ailleurs, je vous parlais d'échange de pratiques, il y a une session de formation à l'ENAP où il y a 18 représentants de ministères et d'organismes, à notre instigation, qui rencontrent des experts de l'Université Laval sur l'évaluation spécifique des projets en technologie. Et donc on a évalué à partir d'une cinquantaine de méthodes d'évaluation des investissements lesquelles seraient les plus pertinentes au contexte du Québec. On

en a retenu cinq dont une qui n'est pas parfaite mais qui s'appelle... c'est une méthode en fait de calcul de retour sur l'investissement, qui est une méthode à l'origine française, mais qu'il nous faut adapter. Notamment, le Contrôleur des finances, là, va travailler avec nous. Il faut l'adapter au modèle budgétaire québécois. C'est une méthode qui calcule... dans un monde idéal, on l'utilise avant d'investir. Donc, pour tous les nouveaux projets, on voudra l'adapter. On la teste présentement sur trois projets, dont un avec la Commission de la santé et de la sécurité du travail, deux projets du ministère des Ressources naturelles et de la Faune et un autre projet qui est un projet comme tel du ministère de l'Agriculture, justement.

Et donc cette méthode, elle a cinq critères auxquels on doit répondre au point de départ. C'est: la rentabilité du retour sur l'investissement. Donc, on dit: Si on fait ce développement technologique, quel sera le retour sur l'investissement, avec la combinaison de plusieurs indicateurs, gains de récurrence, dépenses évitées? Dépenses évitées souvent d'ailleurs qui seront évitées non pas en technologie, mais sur un autre mode de prestation. Ça, c'est une dimension vraiment importante.

Les risques. Quel est le niveau du risque? Par exemple, est-ce que, sous l'angle juridique, il y a des exigences telles que le retour sur l'investissement n'est vraiment pas possible avant qu'on allège des exigences ou... Est-ce qu'il y a d'autres types de risques sur d'autres programmes gouvernementaux?

Les facteurs qu'on peut appeler externes, donc les impacts du projet pour l'utilisateur. Il faut, entre autres, mesurer, avant de mettre en oeuvre certains projets technologiques, est-ce que la clientèle à laquelle on destine ces projets est une clientèle internaute. Et, si elle est internaute, est-ce que c'est premier niveau? C'est-à-dire, je consulte, je vais simplement chercher de l'information, mais une clientèle internaute qui n'est pas, par exemple, en mesure de faire du transactionnel ou de faire des recherches fouillées. Alors, si c'est le cas, il faut vraiment mesurer. Est-ce qu'on a des mesures alternatives d'accompagnement pour cette clientèle-là?

Des facteurs qu'on appelle internes — c'est français, alors ça s'appelle internalités, c'est un terme très exact, là. Quels sont les bénéficiaires du projet pour les agents et les services publics? Est-ce que ça va vouloir dire moins de processus internes, moins d'agents publics pour donner la prestation du service? Est-ce qu'on peut penser, par exemple, faire une première partie de service en ligne et optimiser d'autres modes? Mme Martel-Vaillancourt parlait d'est-ce qu'on peut optimiser le téléphone à partir d'un début en ligne. Alors, toutes sortes d'éléments comme ça.

Et la nécessité qui est en dernier, mais au fond c'est peut-être la première question qu'on doit se poser: Est-ce que le projet a un caractère obligatoire, par exemple, en fonction d'une loi, d'un engagement du gouvernement ou d'une demande de...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Je m'excuse, Mme Saint-Germain.

Mme Saint-Germain (Raymonde): Oui.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Est-ce que ce serait possible de nous faire parvenir cette note-là?

Mme Saint-Germain (Raymonde): Oui.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Parce que vous en avez aussi parlé dans votre plan d'action, là. Vous n'avez pas identifié comme tel ce modèle-là, mais vous identifiez... vous parlez de modèle de financement et de gestion de risque multipartenaire, etc. Donc, ça commence quelque part, là. Et ce serait très intéressant pour nous d'avoir ces critères-là avec leurs définitions et la manière dont vous faites cette évaluation du retour sur investissement. Parce que j'imagine que tous les ministères vont devoir absorber ça. Et ça répond d'ailleurs à un commentaire assez dur du Vérificateur général quant à cette difficulté de déterminer les coûts et les bénéfices ou les économies qui découlent de tout ce système de gouvernement en ligne ou de regroupement de services gouvernementaux en ligne.

Mme Saint-Germain (Raymonde): Très bien. Alors, tout à fait, je note donc que c'est le troisième document qu'on vous fera parvenir.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Parfait.

Mme Saint-Germain (Raymonde): Et j'ajouterai peut-être le prospectus du cours de l'ENAP. On prendra contact, et je crois que ça fera plaisir à l'ENAP aussi, là.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Les documents, c'est ceux qui concernent les réseaux, là?

Mme Saint-Germain (Raymonde): Les réseaux, oui.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Parfait.

Mme Saint-Germain (Raymonde): Et également, au tout début, sur la gouverne et le mandat du comité stratégique et les autres instances de gouverne.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Ah oui! D'accord, le mandat du comité, très bien. M. le député...

Mme Saint-Germain (Raymonde): Je suis un peu passionnée de ce volet-là, alors je crois que j'ai été trop longue, je m'en excuse.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): M. le député d'Iberville, on va passer à une petite puis une petite réponse.

M. Rioux: Une petite réponse effectivement. Écoutez, évidemment, l'évaluation sur le retour de l'investissement n'a pas été faite, ça, on s'entend, puis vous avez donné tous les critères qu'il faut analyser, puis c'est intéressant, Mme la Présidente, que vous l'avez demandé. Mais, si j'y allais au niveau de la perception parce que, pour l'ensemble des citoyens, ce qu'ils s'attendent: que, vu qu'on va avoir le gouvernement en ligne, il va y avoir des économies. Mais on ne se trouve pas tout simplement à rajouter, suite à... il y en a qui vont demander de l'information par correspondance, il y en a qui vont continuer encore par appel téléphonique. Est-ce que vous pensez qu'on va arriver à avoir une

diminution des coûts par le service en ligne ou ça va être seulement une autre option? Puis là-dessus c'est une perception, là, que je vous demande.

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

● (16 h 50) ●

Mme Saint-Germain (Raymonde): Oui. D'abord, je voudrais vous dire que l'évaluation de différents projets en ligne a été faite par des ministères avant leur mise en ondes. Je pense, par exemple, au ministère du Revenu qui, depuis des années, évalue mais avec certaines méthodes, et le Vérificateur général a jugé que ces méthodes n'étaient pas toujours optimales, et je crois que le ministère du Revenu partage ce point de vue. D'ailleurs, le ministère du Revenu est un des partenaires dans l'évaluation, là, que nous faisons au niveau des indicateurs.

Est-ce qu'on sauvera des coûts par l'utilisation judicieuse des technologies? La réponse, c'est oui. La réponse n'est toutefois pas: Oui, demain matin, et les coûts ne seront pas... les bénéfices ne seront pas générés nécessairement en technologies, mais grâce aux technologies. Je m'explique. Je pense au Centre de services partagés et à son mandat de regrouper l'infrastructure, l'expertise. Si, avec des méthodes, par exemple, d'inventaire des actifs, une utilisation plus judicieuse et optimale de certains canaux de télécommunications qui servent actuellement à deux ou trois ministères, si on les optimise et avec des coûts légèrement plus élevés, on dessert peut-être 50 % des ministères, c'est là où on aura une optimisation. Donc, on pourra parfois bénéficier, par une infrastructure commune, d'économies non pas là où on investit, donc non pas au Centre de services partagés, mais au sein de différents ministères, et c'est aussi cela qu'on veut mesurer, là, par notre méthode, la méthode de récupération des bénéfices.

Il y aura aussi certainement des bénéfices par, je dirais, à terme, une fusion d'un certain nombre de programmes qui, si on pense plus citoyen, si on pense plus prestation multimode, feront en sorte que ces programmes-là pourront, en partie ou en totalité, être fusionnés. Donc, on pourra avoir sans doute moins de programmes. Alors, ça aussi, ce sont des éléments.

Je ne serais pas sérieuse et professionnelle en vous indiquant, aujourd'hui, un estimé. On n'en a pas. On va travailler à essayer d'avoir au moins des fourchettes, là, pour estimer cela. Et je dois vous dire que... il faut aussi que je vous parle de la gestion intégrée des ressources, le projet SAGIR qui, au fur et à mesure, lui aussi, qu'il va franchir ces différentes étapes, va permettre, par les technologies, d'offrir un support très adéquat ou en tout cas plus adéquat que certains systèmes actuels à l'administration et va nous permettre d'optimiser. Alors, ce n'est pas toujours visible publiquement, mais ce sera certainement, dans les budgets, quelque chose qu'on pourra identifier.

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

Effets des changements technologiques sur les ressources humaines

Mme Vermette: Oui. Pour donner suite à cette conversation-là, moi, je fais référence évidemment aux

ressources humaines. Est-ce qu'il y aura une économie? Parce que ça préoccupe beaucoup les gens au niveau de la fonction publique, à savoir est-ce qu'il y a encore une économie au niveau des ressources humaines, le fait que de plus en plus on s'orientera, en fait, pour donner des services vers le gouvernement en ligne ou vers cette prestation moderne, en fait, de services?

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

Mme Saint-Germain (Raymonde): Merci, Mme la Présidente. On s'oriente plus pour dire que l'utilisation plus adéquate des technologies va permettre de pallier l'attrition de l'effectif, donc de ne pas augmenter de manière trop importante l'effectif, d'une part, et va probablement permettre, je dirais, une conversion ou un transfert de ressources qui devrait se consacrer moins à l'administration, donc faire passer les ressources plus vers la prestation de services, les services directs, les services personnalisés aux citoyens plutôt que sur les services administratifs.

Alors, on ne pense pas à une diminution d'effectif comme à une nouvelle répartition, réorganisation pour investir plus dans services personnalisés, services à la clientèle et accompagnement d'ailleurs vers les technologies, parce qu'il ne faut pas non plus penser que tous les citoyens seront en mesure seuls d'utiliser tous les services en ligne.

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

Budget alloué au gouvernement en ligne

Mme Vermette: Oui. Alors, ce sera une de mes dernières questions en ce qui concerne en tout cas les budgets. Pour atteindre les objectifs que vous nous donnez, c'est très ambitieux, donc il faut avoir des budgets. On sait qu'antérieurement c'est difficile de savoir les sommes qui ont été investies dans le domaine des nouvelles technologies, plus particulièrement pour le gouvernement en ligne. Donc, je ne sais pas si ce serait possible d'avoir en tout cas le cumulatif des sommes qu'on a investies, à l'heure actuelle, dans ce domaine-là. Ce serait intéressant pour justement justifier les prochains budgets qui arriveront pour atteindre nos objectifs, parce que vous avez un projet très ambitieux, et je le trouve très intéressant, d'une part.

D'autre part, je voudrais vous demander: Comparativement à l'ensemble canadien des différentes provinces, on se situe où, le Québec, dans cette avancée-là du gouvernement en ligne? Est-ce qu'on est dans les premiers? Est-ce qu'on est dans les derniers? Pour atteindre certains objectifs, il faut être à peu près dans la moyenne médiane, en fin de compte, de ce qui se fait ailleurs. Ça nous demanderait combien, finalement? Est-ce que vous avez vérifié budgétairement combien on pourrait, pour arriver... ou bien quel ordre de grandeur annuellement? Parce que j'ai de la misère à m'imaginer qu'on va atteindre tous nos résultats, puisque, si on regarde ce qui s'est passé antérieurement, il y a beaucoup... L'argent qui était dédié au Fonds pour les services gouvernementaux, une bonne partie sur le

26 millions qu'il y avait en provision, il y a 13 millions qui ont été périmés. Donc, quand on périmé des budgets, des sommes d'argent, c'est difficile d'aller en rechercher d'autres au Conseil du trésor. En tout cas, c'était peut-être plus facile quand ils étaient au Conseil du trésor, là, ils ne sont plus là.

Mais, bref, moi, ça m'inquiète parce que je trouve ça très emballant de vous écouter, c'est très ambitieux, c'est intéressant. Mais c'est toujours aussi ce qui va animer les gens à emboîter le pas dans les différents ministères: s'il y a de l'argent, c'est intéressant, mais, s'il n'y a pas d'argent, avant de faire toutes ces réformes-là, je vous garantis, ça va être difficile à faire avancer, la machine, là-dedans.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Mme Saint-Germain, peut-être pour répondre à cette question-là, vous pourriez remonter jusqu'à... D'après ce qu'on comprend dans le rapport du Vérificateur général, ça fait sept ans que ce projet de gouvernement en ligne est en évolution. Peut-être que vous pourriez nous faire parvenir, sur une base de sept ans, l'envergure des montants sur une base annuelle qui ont été consentis à cet effort-là. Et, si vous aviez en contrepartie votre évaluation de la réussite ou de l'état d'avancement de ces investissements-là, ce serait certainement intéressant. Mme Saint-Germain.

Mme Saint-Germain (Raymonde): Bon. Alors, merci, Mme la Présidente. Je vais prendre les questions dans l'ordre, et j'aimerais amener plusieurs membres de la commission lors de mes prochaines négociations au Conseil du trésor, je vous donnerai la date...

Mme Vermette: On peut aller vous donner un coup de main.

Mme Saint-Germain (Raymonde): Vous seriez bons dans mon poste, je vous le dis. Bon. D'abord, la première question. Pour la présente année, nous avons quand même préparé pour les fins de la commission, budget 2005-2006; ce qui est planifié. Nous pourrions bientôt, là, vous rendre compte d'ici juin, mais je peux vous affirmer que le budget qui était planifié pour la présente année sur l'ensemble des technologies, incluant la masse salariale, c'est 1 093 986 \$ dont 20 %...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Pour l'ensemble du gouvernement?

Mme Saint-Germain (Raymonde): Pour l'ensemble des ministères et organismes qui sont sous le couvert de la Loi sur l'administration publique, je ne parle pas des réseaux. Et 20 % de ce budget est, selon nous, évalué pour les services en ligne comme tels. Alors, je peux déposer immédiatement à la commission...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Déposez, merci.

Mme Saint-Germain (Raymonde): Merci. On m'indique que du côté de la... où on se situe par rapport à l'ensemble canadien. D'abord, on peut répondre à ça notamment parce que vous savez qu'il y a un conseil

interprovincial et fédéral-provincial des dirigeants principaux de l'information, et on se compare, on a quand même un certain nombre de barèmes. Alors, le Québec se situe dans le peloton de tête, notamment notre budget, toutes proportions gardées, est comparable avec celui du gouvernement canadien et celui de l'Ontario, et on sait qu'actuellement la province qui investit le plus, je ne crois pas que vous serez étonnés, c'est l'Alberta, qui rattrape un retard assez significatif mais qui investit massivement dans les technologies au niveau gouvernemental, c'est l'Alberta.

Dans les autres questions que vous m'aviez posées, il y avait notamment, si j'ai bien vu, donc la question des provinces... la question des périmés. Vous faites référence notamment — et je serai en mesure de déposer, oui, un document sur les cinq dernières années, l'utilisation de la provision pour le gouvernement en ligne — à un écart de 13 millions...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Déposez-le tout de suite, comme ça, on pourra le faire reproduire pour les membres de la commission.

Mme Saint-Germain (Raymonde): Oui. Si vous permettez toutefois, je dois m'en inspirer pour la réponse, je m'excuse.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): O.K., on va attendre, d'accord. On est trop pressés. Je vous en prie.

Mme Saint-Germain (Raymonde): C'est que je n'ai pas appris tous ces millions par coeur encore.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Pardonnez-moi. Ça va. Mme Saint-Germain.

● (17 heures) ●

Mme Saint-Germain (Raymonde): Donc, 13 millions effectivement ont été périmés l'an dernier, et vous faites référence au budget qui s'appelle la provision pour le déploiement du gouvernement en ligne. Ils ont été périmés parce que... la raison principale, c'est qu'il nous manquait une infrastructure commune pour accélérer les projets transactionnels. Je vous ai parlé tout à l'heure de l'authentification. Alors, lorsqu'on a planifié plusieurs projets, on croyait que ça irait plus rapidement, ça n'a pas été le cas. Ça a été testé et c'était complexe, donc il y a plusieurs projets qui ont été amorcés et qui ne pouvaient pas aller plus loin, étaient en attente de cette infrastructure. Ce qui veut dire que, pour la prochaine année et, je dirais, les deux prochaines années, on aura besoin, pour les infrastructures communes, ces projets multisectoriels — parce que la provision finance des projets multiministériels — on aura donc besoin de montants additionnels.

La deuxième raison qui explique cette péremption de 13 millions est le fait que la provision finance par étapes différents projets, et dans certains cas les projets n'avaient pas franchi au même rythme que souhaité les différentes étapes. Et notamment on a souhaité que certains projets puissent s'inscrire dans la révision du portail gouvernemental, donc on n'a pas voulu financer une première fois des développements qu'on aurait à repayer en partie. Alors, c'est la raison

principale. Je vous donnerai la photocopie des documents. Je vous dirais qu'en 2000-2001 la provision, voyez-vous, les crédits autorisés qui ont été utilisés en 2000-2001 étaient de 9,6 millions pour la provision; 2001-2002, 4,3 millions; 2002-2003, 4,9 millions; 2003-2004, 5,8 millions; et 2004-2005, 12,4 millions. Il faut dire que nous payons là-dessus effectivement des infrastructures communes pour le Centre de services partagés et en partie clicSEQUR.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Merci, Mme Saint-Germain.

Mme Vermette: J'aimerais revenir juste sur une question, à savoir... Vous m'avez dit que le Québec est dans le peloton de tête au niveau des budgets. Est-ce que c'est ça que j'ai compris? La prestation de services, on se situe où par rapport à la prestation de services aux citoyens?

Mme Saint-Germain (Raymonde): Au niveau de l'état d'avancement aussi de la prestation de services, notamment par un portail, un portail entreprise et...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): D'accord. M. le député de Gouin.

Évaluation des bénéfices associés au service de placement en ligne d'Emploi-Québec

M. Girard: Merci, Mme la Présidente. Ma question s'adresse à M. Turenne. Dans le document du Vérificateur général, on nous indique, là, que le ministère n'est pas en mesure d'évaluer l'ampleur des bénéfices pécuniaires quant à la mise en oeuvre du service de placement en ligne d'Emploi-Québec. J'aimerais savoir les raisons pour lesquelles vous n'êtes pas en mesure de l'évaluer.

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

M. Turenne (François): Oui, merci. En fait, effectivement, le Vérificateur mentionne le fait qu'on n'est pas en mesure, mais, moi, je peux, avec les documents qu'on a... il y a un suivi qui se fait présentement en ce qui concerne Placement en ligne de l'ensemble des bénéfices qui sont estimés.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...les déposer?

M. Turenne (François): Oui, je pourrais les déposer. C'est des estimés qu'on fait... en fait, la différence qu'on a eue avec le Vérificateur sur le suivi des bénéfices, c'est que le Vérificateur prenait, puis avec raison, de façon conservatrice, si on peut dire, les bénéfices directs administratifs. Par ailleurs, nous, on estime qu'il y a des bénéfices économiques. Par exemple, lorsque les placements se font plus rapidement, lorsque les gens sont placés plus rapidement sur le marché du travail, mais évidemment il y a des bénéfices sur les impôts, sur les rentrées fiscales qui sont considérés, et, nous, on prend en considération ces bénéfices-là.

Évidemment, il y a une difficulté de méthodologie, là, sur laquelle on n'a pas pu s'entendre en cours de route, là, mais ces bénéfiques-là sont suivis, et je les ai ici effectivement pour l'ensemble de la durée du projet, là, depuis 2001-2002 jusqu'à 2005-2006.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Donc, le Vérificateur parlait de bénéfiques directement par rapport à l'administration publique, et vous, vous parlez des effets induits, en somme.

M. Turenne (François): Oui, des bénéfiques à impact économique. En fait, il y en a deux types, il y a des bénéfiques, là, sur les cotisations d'impôt et il y en a d'autres sur... enfin, des réductions potentielles d'aide, là. Lorsque, par exemple, on place plus rapidement un client qui est sur l'aide sociale, bien il y a un bénéfique sur les budgets de transfert.

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

M. Girard: ...citer quelques exemples?

M. Turenne (François): Bien, exemple, avec le service de placement en ligne, nous, on estime que, du fait que c'est un service en ligne, le délai, le temps, par exemple, que l'appariement se fasse entre le demandeur et l'offreur d'emploi, le délai est plus rapide évidemment parce que ça se fait en ligne. Et, si le délai plus rapide fait en sorte que les gens sont placés plus rapidement, bien évidemment c'est des revenus qui rentrent plus rapidement à l'État, des bénéfices économiques qui sont extrêmement grands, là, sur le plan des budgets.

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

M. Girard: Vous n'êtes pas en mesure de faire une évaluation des économies que ça génère pour l'État?

M. Turenne (François): On fait un suivi de ça, c'est ce que je dis. Puis, moi, je suis prêt à déposer, là, ces documents-là ici.

Documents déposés

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Alors, nous acceptons le dépôt de ces documents. M. le député de Gouin.

Une voix: ...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Oui, M. le Vérificateur général.

M. Lachance (Renaud): Au paragraphe 83 de notre rapport, ce qu'on disait, c'est que l'estimation des bénéfiques a été faite un an après le projet. Donc, pour nous, dans un processus de prestation de primes et services, c'est qu'on doit faire une estimation de bénéfiques avant de commencer et non pas de commencer le projet et après ça, un an plus tard, dire: Au juste, c'est combien, les bénéfiques? Et c'est ça qu'on a fait comme

commentaire dans le rapport. Et ensuite une fois cette estimation faite avant le début du projet, d'en faire un suivi régulier. Et c'était ça.

Mais, pour ce qui est de l'approche méthodologique, normalement on entre dans la façon que l'entité estime ses bénéfiques, là. À moins vraiment qu'on ait des doutes sérieux sur la méthodologie, mais sinon on n'essaie pas de jouer aux gestionnaires pour dire: Voici comment on l'aurait estimé à votre place. On respecte normalement l'approche méthodologique de l'entité.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): M. Turenne, vous avez une réaction?

M. Turenne (François): Bien, en fait, c'est ce que je préciserais, dans le fond. Le suivi a été fait, mais effectivement, au point de départ, ce qui est reproché, c'est que, dans la planification du projet...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Il n'y avait pas d'attentes quant aux bénéfiques.

M. Turenne (François): ...l'estimation des bénéfices n'a pas été faite complètement.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): C'est ça.

Évaluation des coûts associés au service de placement en ligne d'Emploi-Québec

M. Turenne (François): Et c'est dû au fait que ça s'est fait rapidement, que ça s'est fait en...

J'aimerais aussi apporter une précision en ce qui concerne les coûts parce que je n'ai pas eu l'occasion de le faire tantôt. Le commentaire du Vérificateur sur l'estimation des coûts, en tout cas en ce qui concerne notre ministère, le ministère de l'Emploi et Solidarité sociale... Parce qu'on mentionne que les coûts ont doublé. On dit que les coûts sont passés de 4,2 millions à 8.6 millions.

Ce que je peux constater, puis d'ailleurs on l'a noté en partie dans les commentaires que le ministère a produits dans la section *Commentaires*, c'est que la différence vient du fait que les autorités du ministère qui ont pris la décision à l'époque — puis il faut se rappeler que c'était en 2001 — d'approuver ce projet l'ont fait sur la base d'un coût de 8.6 millions qui était connu. Ce que je peux remarquer, c'est que le 4,2 millions dont il était question puis auquel le Vérificateur fait référence... Et puis, avec tout le respect, là. Moi, je m'entends très bien avec le Vérificateur puis je veux garder une bonne relation avec lui. Je respecte beaucoup son rôle et sa fonction et l'importance des recommandations qu'il fait. Mais je peux constater que, dans les documents d'appui — puis, je ne veux pas être technique — le 4,2 millions référait à une partie des coûts qui étaient les coûts de développement, le volet applicatif. Et on savait à l'époque que les coûts d'infrastructure n'apparaissaient pas dans ce document, qui s'appelait *Solutions d'affaires*. Par ailleurs, les coûts additionnels de 3,3 millions ont été identifiés dans un autre document qui a été présenté lorsque la décision a été prise.

Donc, je veux juste apporter la nuance que ce n'est pas un dépassement de coût, à l'époque, qui est

arrivé. Les coûts étaient, je pense, sous contrôle. Sauf que, dans un document de *Solutions d'affaires*, il y avait une partie des coûts simplement qui était affichée. Et, moi, j'ai pu le vérifier que, lorsque l'exécutif du ministère à l'époque a approuvé ce projet, les gens connaissaient l'ensemble de... D'ailleurs, ce projet avait été examiné par le Conseil du trésor. Comme vous savez, le Conseil du trésor s'assure généralement que tous les coûts sont inclus. Et la décision à l'époque, parce qu'il y avait eu un montant qui avait été octroyé par le Trésor de 1,4 million, l'avait été sur la base des coûts qui étaient entiers.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): M. Turenne, dans le document que vous nous avez donné, le titre, c'est *Les coûts en 2001*, puis vous avez des années jusqu'en 2006. Ce sont des prévisions de bénéfices, ça, ou ce sont des bénéfices réels?

M. Turenne (François): Dans le suivi des bénéfices?

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Oui.

M. Turenne (François): C'est des bénéfices... Là, je n'ai plus ma feuille.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Parce que le titre, c'est... Je vais vous le donner, mais le titre, c'est: *Suivi des bénéfices en 2001*, je crois.

M. Turenne (François): Oui. Mais c'est sur la base...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Mais, après ça, vous avez des colonnes de chaque année. C'est sur les investissements faits en 2001 dont les bénéfices se répercutent jusqu'en 2006? C'est ça?

M. Turenne (François): C'est les bénéfices sur chaque année, qui sont comptabilisés sur chaque année. Dans le cas des coûts évités, c'est des bénéfices directs parce qu'il y a une méthodologie derrière ça qui est le nombre de placements qui ont été...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Mais il me semble que le titre... Je ne l'ai pas sous les yeux, on est allé le faire reproduire. Mais il me semble que le titre, c'était *Les bénéfices et les coûts en 2001*.

M. Turenne (François): C'est-à-dire que... En fait, le titre, c'est *Bénéfices évalués en janvier 2001*.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Bon. C'est ça.

M. Turenne (François): C'est: lorsqu'on est allé au Conseil du trésor, en janvier 2001, on a produit une étude coût-bénéfice et là, on l'a actualisée. À chaque année, on en fait un suivi.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Ah! O.K. D'accord. Donc, c'est à partir de votre proposition, de votre demande au Conseil du trésor en 2001. Et, à chaque année, vous l'actualisez sur le...

M. Turenne (François): C'est ça. Puis l'actualisation se fait en fonction des volumes qu'on observe à chaque année.

● (17 h 10) ●

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Et donc, à partir de là, vous pouvez dire que, pour chaque dollar que vous avez mis là-dedans, ça vous a rapporté tant. C'est ça?

M. Turenne (François): Oui, exact.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): C'est quoi, la réponse?

M. Turenne (François): Bien, nous, bien, je n'ai pas fait le calcul, mais, pour nous, disons, à l'unité, mais, pour nous, c'est très rentable.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Est-ce que ce serait compliqué, M. Turenne, de le faire, ce calcul-là, pour chaque dollar que vous investissez?

M. Turenne (François): Ce n'est pas compliqué. On pourrait le faire. Si vous me donnez...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Parce que, pour les citoyens, ça veut dire quelque chose, tu sais...

M. Turenne (François): Oui, tout à fait.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...pour chaque dollar que vous mettez dans les ressources.

M. Turenne (François): Dans ce cas-ci, les rendements sont très élevés, là.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Je n'en doute pas.

M. Turenne (François): Le chiffre que j'avais, moi, c'était 134 %, avec cette méthode-là.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Donc, 1 \$ à 134 %...

M. Turenne (François): Maintenant, je m'engage à le produire sous la forme souhaitée, là, par la présidence.

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

Difficultés d'accès au site Internet d'Emploi-Québec

M. Girard: Oui. J'avais une autre question également, c'est que vous indiquez, dans votre présentation, M. Turenne, que vous avez faite aujourd'hui, qu'il y a plus de 130 000 visites par jour sur le site du marché du travail en ligne. J'ai certains de mes concitoyens qui m'ont notamment sensibilisé au fait que, dans le cas, par exemple, de la mise en application du régime d'assurance parentale, ils ont certaines difficultés d'accès au site. Alors, le serveur ne répond pas. Il y a un volume

trop important de gens qui cherchent à obtenir de l'information sur la mise en application du nouveau régime d'assurance parentale.

Compte tenu des visites qui sont très importantes, le chiffre de 130 000 qui est évoqué dans votre présentation, est-ce qu'il arrive également que le serveur du ministère, là, n'est pas capable de répondre à la demande? Est-ce qu'il peut y avoir des délais pour les citoyens qui veulent avoir accès à des informations au niveau du site du marché du travail en ligne?

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

M. Turenne (François): Oui. En fait, une très bonne question. Une précision d'abord. Le site du marché du travail et le site de l'assurance parentale, c'est indépendant. Donc, c'est deux sites, là, il n'y a pas d'interférence entre les deux. Et ce à quoi, je pense, le député fait référence, c'est le fait que c'est connu qu'au niveau de l'assurance parentale on a eu un volume notamment d'appels téléphoniques extrêmement important dès le lancement du régime, là. Comme vous le savez, le régime a débuté le 1er janvier dernier, et, alors qu'on attendait, pour les deux premiers mois, 35 000 appels téléphoniques, on en a eu 175 000, appels téléphoniques. Donc, il y a eu un débordement puis...

Par ailleurs, le débordement a fait en sorte quand même qu'on est capables de livrer les prestations de services, là, dans la plupart des cas. Même si on s'attarde actuellement à trouver des solutions, quotidiennement on fait un suivi, puis on a ajouté aussi des effectifs pour faire en sorte qu'on règle le problème principalement de débordement de lignes téléphoniques, et corriger aussi les problèmes de... certains problèmes qu'on a eus, pas généralisés, là, d'accès au serveur. Il y a eu des pannes qui ont pu se produire, mais c'est indépendant, là, du régime de placement en ligne.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Alors, on va passer...

Une voix: ...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Ah! Excusez. Je n'avais pas vu. M. le Vérificateur général.

Évaluation des coûts associés au service de placement en ligne d'Emploi-Québec (suite)

M. Lachance (Renaud): Écoutez, si c'était possible, je voudrais peut-être un peu revenir en arrière, lorsqu'on parlait des estimés des coûts, parce qu'il est clair que notre intention n'est certainement pas de dire qu'il y a un excédent lorsqu'il n'y a pas d'excédent. Dans le rapport qu'on a écrit, au paragraphe 3.71, on parle justement de l'estimé des coûts au moment de la planification de 4,2 millions, avec une note qui dit que ce coût-là de 4,2 millions n'intègre pas les éléments reliés à l'infrastructure qui, un an plus tard, a été évaluée à 800 000 \$. Donc, vous parlez de 8,2 millions versus 8,6 millions: c'est clair que, moi, j'aimerais bien avoir la note pour qu'on... certainement parce qu'on veut être

bien précis lorsqu'on parle de comparaisons de coût prévu versus le coût réel.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): C'est un très bon point. Avez-vous... Oui, Mme Saint-Germain. Est-ce que M. Turenne a terminé sur ça, là?

M. Turenne (François): Bien, en tout cas, moi, je suis prêt à offrir les documents...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Vous allez répondre aux demandes du Vérificateur?

M. Turenne (François): Oui.

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

Interconnexion des centres d'appels

Mme Saint-Germain (Raymonde): Moi — merci — je voulais saisir l'occasion sur la question des débordements de centres d'appels, l'exemple qu'on donne pour l'assurance parentale, de dire que, dans les infrastructures communes qui sont à développer, et ça, c'est une réalisation importante de Services Québec avec le Centre de services partagés du Québec, il y aura l'interconnexion des centres d'appels, qui fait en sorte que, dans des situations comme celle-ci, lorsqu'il y a une période de pointe sur un programme ou un service, on pourra prendre des surplus d'appels, et notamment avec Info-Santé, au moment de... si la grippe aviaire, là, se répandait au Québec, il y a des mécanismes de ce type-là qui sont prévus, avec une formation des gens. Et ça, c'est un des intérêts de l'optimisation, là, des infrastructures communes.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Est-ce que vous avez une date de tombée pour ça? Ce sera fonctionnel quand? Mme Vaillancourt.

Mme Martel-Vaillancourt (Francine): L'interconnexion des centres d'appels, on est en train de travailler à l'établir avec les principaux ministères et organismes. Donc, on commence. Au départ, je dirais, à la fin du printemps, on devrait avoir l'interconnexion qui se fasse avec les principaux centres d'appels, pas tous les ministères au départ parce qu'évidemment il faut... il y a une difficulté technologique avec chacune des composantes, mais on est en train de travailler ça.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Et vous croyez que vous aurez terminé quand?

Mme Martel-Vaillancourt (Francine): Je vous dirais qu'on le fait déjà pour certaines organisations, notamment la santé. Si jamais, demain, il y avait une problématique au niveau d'une pandémie, c'est clair qu'on le prend en charge. On le fait déjà avec la Régie du logement, par exemple, on prend une partie importante de leurs appels dans le moment. Donc, ça se fait déjà, cette prise en charge là, mais le mécanisme d'interconnexion lui-même est plus en développement dans le moment.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Merci. Vous n'avez pas de date finale où est-ce que vous pensez que tout sera opérationnel?

Mme Martel-Vaillancourt (Francine): On est en train de planifier. Étant donné qu'il faut faire l'exercice avec chacun des ministères et organismes et qu'on est en train de développer, dans le moment, l'infrastructure commune de laquelle Mme Saint-Germain parlait, toute l'infrastructure de centres d'appels qu'on travaille avec le Centre de services partagés, c'est suite à la mise en place de cette infrastructure-là qu'on va développer l'interconnexion avec les différents centres d'appels, parce que l'infrastructure actuelle de Services Québec ne permet pas cette interconnexion-là. Mais on est en travail, là. C'est une priorité importante, et ça devrait se faire au cours des prochains mois.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Donc, à l'intérieur de 2006?

Mme Martel-Vaillancourt (Francine): Oui, oui, oui, ça se fait à l'intérieur de 2006, oui, tout à fait.

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

M. Paquin: Oui.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Que j'ai de la misère avec Saint-Jean puis Iberville, moi!

M. Paquin: Vous avez de la misère avec ça.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Pour moi, ils sont tout près.

M. Paquin: Il y en a un qui a une moustache, pour vous donner un indice. Merci, Mme la Présidente, on vous comprend très bien. Ce n'est pas facile des fois, deux bons députés comme ça, hein, c'est évident que...

Une voix: C'est confondant.

M. Paquin: C'est confondant, ma chère.

Évaluation de la satisfaction des employeurs utilisant les services en ligne d'Emploi-Québec

Ma question est à M. Turenne, une question qui me chatouille, bien, me chatouille, c'est-à-dire pique ma curiosité. Vous avez parlé, dans votre allocution du début, M. Turenne, et je vous lis un peu, là: Les sondages en ligne nous indiquent que plus que 93 % des employeurs se disent satisfaits des services disponibles et manifestent leur intention de continuer à faire part avec nos services. Ces sondages en ligne se font de quelle façon? C'est lorsque les employeurs appellent? Ça fonctionne comment?

M. Turenne (François): Oui. Bien, les employeurs donnent en ligne des commentaires sur la satisfaction du service, puis ceux qui répondent, en majorité, se disent satisfaits de ce service-là. C'est intégré, là, sur le site.

M. Paquin: Ça se fait régulièrement.

M. Turenne (François): Bien, c'est continu, n'est-ce pas?

Une voix: Oui.

M. Turenne (François): C'est continu. Ils ont toujours la possibilité de manifester leur satisfaction ou insatisfaction.

M. Paquin: Et ça existe depuis longtemps?

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

Une voix: En même temps que ça a été implanté.

M. Turenne (François): Depuis le début du service.

M. Paquin: Depuis le début.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Est-ce que ce serait possible d'avoir un rapport sur ça, parce que, moi aussi, ça m'a frappé dans les commentaires que vous faisiez...

M. Turenne (François): Oui, avec plaisir. On pourrait aussi...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...cette consultation en continue. Ce serait intéressant de savoir. Est-ce que c'est par questionnaire ou c'est par: Faites connaître vos réactions?

M. Turenne (François): Ce sont des questions qui sont sur le site puis que les utilisateurs utilisent, comme, par exemple, on a aussi des... On pourrait les fournir à la commission. Ça m'a moi-même impressionné quand j'ai regardé, les 1 000 personnes dont je parlais, les gens qui écrivent, qui disent bon, bien: Merci, très heureux du service. Grâce à...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Donc, vous ne faites pas de consultation systématique, vous laissez la question ouverte?

M. Turenne (François): Oui, exact.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): O.K. Donc...

M. Turenne (François): Puis l'autre chose qui peut-être est significative pour moi, là, c'est le fait qu'il y a près de la moitié des postes vacants au Québec qui sont signalés sur le site. Ça, pour moi, c'est...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Près de la moitié des postes vacants?

• (17 h 20) •

M. Turenne (François): 562 000. C'est parce que dans le fond c'est un moyen d'abord pour les PME — vous savez qu'il y a beaucoup de PME au Québec — c'est un moyen très efficace pour les PME,

là, de signaler sur le site le poste vacant. Donc, ça fonctionne bien et c'est très utilisé. D'ailleurs, à l'époque, là, je ne veux pas vanter le ministère puis je n'ai pas de mérite là-dedans, mais à l'époque, lorsqu'on avait discuté avec le gouvernement fédéral, on estimait à 15 % à peu près le nombre de postes vacants qui pourraient être signalés en ligne, puis, nous, on est rendus à 50 % actuellement. Ça a commencé, juste pour donner une indication, là, en 2001-2002, première année, il y a eu 74 000 postes vacants de signalés. Cette année, notre prévision, c'est 562 000. Donc, c'est très utilisé par les entreprises.

M. Paquin: Mme la Présidente?

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

M. Paquin: Quand vous parlez de... C'est bien.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Oui, c'est correct.

M. Paquin: C'est formidable, absolument.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Chicanez-moi pas, pour une fois que...

Une voix: ...

M. Paquin: Elle n'a même pas de doutes.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Non, non, mais c'est ça, j'étais toute fière.

M. Paquin: Quand vous parlez de 93 %, M. Turenne, c'est pris, ça, quoi, à tous les mois, à tous les ans depuis le début?

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

M. Turenne (François): Je vais vérifier.

(Consultation)

M. Turenne (François): Bien, c'est ça, c'est parmi ceux qui s'expriment, là, parmi ceux qui s'expriment sur la satisfaction du service, parmi les entreprises qui s'expriment sur la satisfaction du service.

M. Paquin: Ceux qui s'expriment, 93 % sont satisfaits.

M. Turenne (François): 93 %, c'est-à-dire...

M. Paquin: Mais, quand vous parlez de votre 93 %, c'est dans la dernière année, ou depuis le début, ou dans les derniers trimestres?

M. Turenne (François): C'est depuis le début.

M. Paquin: C'est depuis le début, d'accord.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Avez-vous le détail par année? Vous devez tenir compte de ça. Ce serait bien, depuis le début.

M. Turenne (François): Bien, je présume que oui. Je pense que, dans la foulée de ce qui a été demandé là, Mme la Présidente, on pourra donner le détail de ces choses-là.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Ce serait intéressant pour qu'on voie s'il y a une progression ou une détérioration. M. le député de Saint-Jean.

M. Paquin: Ça va, ça me convient, Mme la Présidente.

Actualisation de l'architecture d'entreprise gouvernementale

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): D'accord. Mais, moi, j'aurais des petites questions de complément pour... Il s'est dit beaucoup de choses puis je n'ai pas voulu interrompre les discussions, mais j'aurais une question. Sur le document, le plan d'action que vous nous avez fait parvenir par axe d'intervention stratégique du gouvernement en ligne, vous mentionnez à un moment donné, bon, vous mettez de l'avant toute cette actualisation de l'architecture qui a été, si je comprends bien, une faiblesse soulignée par le Vérificateur général, en tout cas dans le passé. Je vois que vous avez, comme on dit, pris cet enjeu-là à bras-le-corps et que vous avez établi des échéanciers pour l'actualisation et le suivi.

La question qui nous vient à l'esprit, tous, et qui a été soulevée un peu plus tôt par notre collègue député de Richelieu, c'est: Comment vous vous assurez de l'autorité? Autrement dit, qui c'est qui a l'autorité pour que ça se fasse à l'intérieur du délai? Est-ce que vous avez un... Je sais que, Mme Saint-Germain, dans d'autres discussions, on a déjà eu un échange sur ça, comment on peut discipliner l'ensemble des intervenants des différents ministères et organismes pour rencontrer les cibles et les échéanciers que vous fixez visiblement pour l'ensemble du gouvernement. Quelle est votre autorité, votre pouvoir pour faire ça? Autrement dit, s'il y a un ministère qui bocque, là, puis ça peut arriver, hein, surtout s'il y a des conséquences budgétaires, on ne veut pas laisser une petite partie de son budget sur la table, comment vous arrivez à...

Une voix: ...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Non, pas convaincre, mais à ce que le résultat soit là? D'autant que le résultat, on a de la difficulté à l'identifier a priori. A posteriori, on dit: Oui, on a fait ça puis c'est bien bon puis c'est très bien, ou on n'a pas fait ça puis ce n'est pas bon puis on peut mettre, prendre des mesures de correction. Mais comment vous arrivez à assurer une rigueur quant à la performance si on n'est pas plus capable que ça de dire: On veut tel résultat à tel moment? Parce que, vous, vous vous engagez sur ces dates cibles.

Mme Saint-Germain (Raymonde): Oui, effectivement. D'abord, effectivement ça a été pris à bras-le-corps,

mais, rassurez-vous, il y a toute une équipe avec moi, dont plusieurs personnes sont ici.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Ah! On ne fait pas ça tout seul, ces grands changements là, ça se fait...

Mme Saint-Germain (Raymonde): Effectivement. Vous avez raison, c'est important, lorsqu'on conduit comme ça des chantiers qui sont vraiment d'envergure gouvernementale, au-delà du mandat qui peut nous être donné dans une loi, c'est important d'aller chercher l'adhésion. Et, dans un premier temps, ce qu'on a fait, c'est qu'on a développé une vision, des orientations et on les a fait approuver par le Conseil des ministres. Donc, tous les ministères sont liés par les orientations du développement du gouvernement en ligne. La première de ces orientations-là, c'est placer en priorité le développement du portail. Ce qui veut dire quoi? Ce qui veut dire les services directs aux citoyens et aux entreprises. C'est la priorité du gouvernement en ligne. Et donc chaque ministre est imputable, donc chaque sous-ministre ou président d'organisme est imputable de la mise en oeuvre du gouvernement en ligne dans le cadre de gestion qui est défini.

Cela étant, une architecture gouvernementale, c'est quelque chose de complexe et d'évolutif. Comme je le disais tout à l'heure, on n'attend pas qu'elle soit parfaitement complète sur mon bureau pour dire: On va l'implanter. Et on a la chance d'avoir à mon avis parmi les meilleurs architectes du gouvernement au ministère, et on est allés chercher les autres. Ils sont au Revenu, ils sont à la SAAQ, ils sont à la CSST. Donc, on a fédéré les architectes pour s'assurer... Francine excuse-moi, bien sûr, j'aurais dû parler du portefeuille... toute l'équipe du Centre de services partagés et l'équipe de Francine, donc, ce triangle, et donc c'est ce groupe de travail. Et, pour eux, c'est très stimulant, ils travaillent à des projets d'envergure gouvernementale. Alors, si on se place dans leur peau, même s'ils sont déjà dans des ministères vraiment très avancés ou des organismes, là, ils contribuent à un projet gouvernemental.

Alors, à mon avis, il y a quand même beaucoup de conditions qui sont là. La condition budgétaire, c'est clair qu'il faut bien baliser les investissements, il faut bien mesurer les retours sur l'investissement. En tout cas, certainement le bénéfice dans l'amélioration de la qualité, ça demeure un enjeu important, mais il y a une telle volonté de moderniser nos services, de mieux servir le citoyen, que je pense que les conditions sont là en général.

C'est clair que, si on constatait un écart venant d'un ou de quelques ministères, d'abord je commencerais par m'asseoir avec mon collègue et on essaierait de voir comment aider aussi. Parce que généralement, quand il y a des écarts, c'est parce qu'il y a une problématique, là, interne ou budgétaire, on manque de moyens. Et ça n'arrivera sans doute pas chez les gros qui ont plus de moyens. Puis, on le dit depuis le début, on veut fédérer aussi au service des plus petits pour qu'il n'y ait pas d'exclus, pas de fracture numérique à l'intérieur du gouvernement.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Sur, si je vous comprends bien, donc, sur cette fédération de

ministères ou d'experts de ministères, ils retournent après chez eux et assument ce qui doit être fait dans leur ministère ou organisme pour que l'objectif final se réalise. Est-ce que je vous comprends bien?

Mme Saint-Germain (Raymonde): C'est-à-dire, il y a deux niveaux. Le deuxième niveau est effectivement ce que vous dites. Donc, chacun des ministères ensuite est responsable de son architecture et de l'adaptation pour s'inscrire dans le plan global et donc, si on parle du portail, dans l'évolution du portail. Mais les architectes qu'on a fédérés sont aussi là pour faire le meilleur projet architectural au niveau gouvernemental. Et, dans ce sens-là, ce comité fait rapport au sous-ministre des services gouvernementaux. Et, moi, c'est très clair que j'en parlerai au forum des sous-ministres, parce que c'est vraiment un projet, là... c'est au coeur, c'est la finalité même du service public.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...miliard, il y a de quoi là.

Mme Saint-Germain (Raymonde): Oui. D'ailleurs, j'en profite pour le dire, c'est bien de le dire, le personnel du ministère travaille vraiment au coeur du service public, ce n'est pas obscur.

Échéancier d'implantation du portail gouvernemental de services

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Oui, absolument. Votre portail, donc, votre échéancier pour cette mise au point de ce portail, c'est quand?

Mme Saint-Germain (Raymonde): Bon. Le portail, on veut le faire évoluer, c'est déjà commencé, il y a déjà certains services — et Mme Martel-Vaillancourt pourra donner quelques éléments — qui ont été revus dans la nouvelle approche. Et, je dirais, au fur et à mesure qu'un service est prêt, on pense que sa refonte se fera, là, sur les deux prochaines années, sa refonte complète.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Ce sera complété? Donc, 2008.

Mme Saint-Germain (Raymonde): Ce sera complété, mais, au fur et à mesure que des nouveaux services vont se créer et naître, ils vont entrer dans la nouvelle logique du portail.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Non, non, ça, je comprends, mais c'est parce qu'on essaie de... ce qui nous a frappés aussi, c'est qu'il n'y a pas d'échéancier, puis le Vérificateur l'a mentionné souvent, là. Alors, ce qu'on essaie ici, c'est d'établir, j'allais dire, quand est-ce qu'on peut dire à nos citoyens... L'opération générale globale, je ne dis pas les nouveaux services qui vont venir au monde, là, il va y avoir certainement d'autre chose qui va arriver, mais je ne parle pas non plus de la télémédecine, là, je parle de l'ensemble d'un portail qui permettra à un citoyen d'aller chercher l'information et de transiger dans l'ensemble... disons, les deux tiers des services gouvernementaux, on peut parler de quoi? 2007-2008? Mme Vaillancourt, oui?

Mme Martel-Vaillancourt (Francine): Si vous me permettez, il y a différents éléments, je dirais, 2006-2007, 2007-2008, 2008-2009, il y a une planification de différents éléments qui vont venir s'ajouter au portail gouvernemental autant dans le volet citoyen que dans le volet entreprise. Et ça va être sur une base continue. L'amélioration va être sur une base continue pour les trois prochaines années, notamment parce que — je vous parlais tout à l'heure de l'intégration entre les différents modes — si par exemple, quand on répond au téléphone, on traite une quantité, un volume important de téléphones, on s'aperçoit qu'il y a une préoccupation ou un questionnement qui revient constamment, bien, évidemment, le portail est un outil majeur pour interagir et dire: Bon, bien, ce bloc d'information là, on se fait questionner beaucoup par les citoyens. Pourquoi ne pas l'intégrer dans le portail de façon à ce que ce soit accessible rapidement par les citoyens?

● (17 h 30) ●

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Ça, je comprends, ça, c'est de l'amélioration continue. Mais, moi, ce que j'essaie, là, d'avoir — puis j'insiste, mais c'est parce que ça ressort du rapport du Vérificateur: une date de tombée cible pour l'ensemble des opérations du gouvernement, je ne vous dis pas: Tout parfait, là, mais je vous dis: Être capable de rentrer dans le portail puis d'aller là où j'ai besoin si je veux un permis de chasse, si je veux un permis de, je ne sais pas quoi, si je veux changer mon adresse, là.

Mme Martel-Vaillancourt (Francine): Bien, je dirais que la partie informationnelle du portail gouvernemental, c'est-à-dire que s'assurer que ça couvre l'ensemble des informations gouvernementales, d'ici deux ans ça va être complété.

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

Mme Martel-Vaillancourt (Francine): La partie informationnelle.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Parfait.

Mme Martel-Vaillancourt (Francine): La partie transactionnelle, évidemment que c'est une partie qui est travaillée avec les ministères et les organismes. Donc, le portail se connecte... s'il y a une transaction qui arrive sur le portail, il y a une connexion évidente qui se fait avec le ministère parce que le développement de la transaction peut être fait dans un ministère bien précis. Donc, le portail devient l'accès pour cette transaction-là. Alors là, il y a une complémentarité à développer avec le ministère pour faire en sorte qu'il y ait l'arrimage entre les deux.

Et ça, chacun de ces développements-là, chacun de ces éléments-là va être géré en projet distinct et non pas globalement. Ce n'est pas un gros projet, parce que chacun de ces projets-là en soi est suffisamment important, donc on gère ça de façon... en projet. Alors, c'est pour ça que la date, quand vous parlez de date, ce n'est pas une date globale, c'est des dates de projet. Il y a, par exemple, dans le volet entreprise, toute une série d'éléments qui sont en projet, en développement, qui

vont s'intégrer au portail dans le volet entreprise au cours de l'année 2006-2007, 2007-2008, mais là aussi c'est décortiqué en morceaux. Alors, je peux vous dire...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Ce que vous dites, c'est que, dans le volet transactionnel, vous ne pouvez pas nous donner une cible. Vous pouvez nous dire: Il y a une série de cibles dépendant des différents besoins.

Mme Martel-Vaillancourt (Francine): C'est ça.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Ces séries de cibles là, elles doivent être inscrites dans votre plan d'action, quand même.

Mme Martel-Vaillancourt (Francine): C'est la planification globale et ça va se retrouver à la fois dans la planification du développement de Services Québec et à la fois dans la planification gouvernementale de l'ensemble des ressources informationnelles.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): En ce qui concerne Services Québec, est-ce que vous pouvez nous le faire parvenir, cet échéancier-là, cette cible que vous avez?

Mme Martel-Vaillancourt (Francine): Je pourrais vous les faire parvenir aussitôt... Et je vous disais tout à l'heure que tout le plan de travail et le plan de développement de Services Québec est en autorisation dans le moment au Conseil des ministres...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): O.K. Oui, oui, d'accord. Quand ce sera terminé...

Mme Martel-Vaillancourt (Francine): ...alors, aussitôt que les autorisations seront faites...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Vous pourriez? Ce serait très apprécié, Mme Vaillancourt.

Mme Martel-Vaillancourt (Francine): D'accord.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Je sais que Mme la députée de Marie-Victorin a une petite question sur ça, là.

Mme Vermette: Non, mais c'est exactement en fait le même, le même questionnement, et puis c'était pour savoir exactement... Parce que dans le fond on comprend que c'est différents projets qui sont distants, mais finalement vous avez sûrement ciblé certains plus que d'autres, et il y a un échéancier en disant: Bien, à tel moment, tant de projets vont être exécutés, ils seront opérationnels pour donner le service aux citoyens. J'imagine que vous êtes rendus là-dedans, que vous avez fait déjà cette planification-là. Donc, c'était ça.

Dépenses de formation des ressources humaines

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Bon. Ça va? Maintenant, moi, j'ai deux autres petites questions. La première, c'est sur les dépenses en formation. Tout à l'heure, on a eu droit à un exposé assez complet

sur l'importance de l'adhésion, sur la gestion du changement, et je sais que, toutes les deux, c'est quelque chose que vous connaissez bien. J'aimerais ça si vous pouviez nous faire parvenir l'envergure des montants qui sont investis par vos services et votre ministère, en particulier sur la formation, pour amener justement... Vous avez parlé tout à l'heure, Mme Saint-Germain, que vous aviez une équipe de fonctionnaires qui étaient à l'ENA aujourd'hui pour une série de cours. Donc, tout cet investissement qu'il faut faire et que vous avez planifié pour la formation des employés de l'État à cette révolution technologique, là, finalement, parce que c'est ça, est-ce que ce serait possible d'avoir ça pour... depuis cinq ans, depuis qu'on fait de la planification de gouvernement en ligne, ou depuis trois ans? Ce serait très intéressant, très important d'avoir ça, Mme Saint-Germain.

Mme Saint-Germain (Raymonde): Alors, pour le ministère, depuis cinq ans, c'est effectivement possible de vous donner les chiffres. On va essayer d'avoir une revue diligente de ce qui se fait au gouvernement, parce que souvent la perspective évidemment, c'est que chaque ministère assume les frais...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Oui, oui, je comprends très bien.

Mme Saint-Germain (Raymonde): Je m'engage peut-être plus à vous donner des natures d'événements de formation et l'ordre de grandeur des coûts. Et, si je peux faire plus précisément, je vais essayer de le faire.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): J'aimerais que vous le fassiez plus précisément...

Mme Saint-Germain (Raymonde): Pour le ministère...

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...pour le ministère parce qu'on veut savoir...

Mme Saint-Germain (Raymonde): Mais c'est les autres ministères.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): ...je reviens toujours avec mon idée, combien on investit là-dedans, puis... Parce que c'est un investissement qu'on fait au niveau de nos ressources humaines aussi. Puis, avec leur apprentissage, ils vont ajouter, eux aussi, dans votre processus d'amélioration continue. Alors, ce serait bien intéressant.

Recours à des ressources externes à la fonction publique

L'autre question concerne l'apport d'expertise externe. Est-ce que, dans toute l'approche du gouvernement en ligne, vous avez eu recours à des services externes, soit pour la planification, l'architecture et toute l'ingénierie soit pour la communication? Mme Saint-Germain.

Mme Saint-Germain (Raymonde): Oui. Je vais répondre, Mme la Présidente, en ce qui concerne le gouvernement en ligne.

Oui, nous avons eu et nous avons encore recours à de l'expertise externe que nous essayons d'utiliser en complément à l'expertise du gouvernement et parfois pour contrevérifier certains éléments, là, des dossiers qui nous sont soumis. Ce que nous essayons de réussir, c'est d'avoir le meilleur équilibre entre des ressources internes et externes qui viennent se compléter, mais sans que nous soyons, je dirais, pour les fonctions de planification et de consultation très stratégiques, trop dépendants de l'expertise externe. Je pense notamment au dossier SAGIR, où nous avons inversé les proportions: nous sommes maintenant — et c'est réussi, là — à 30 % d'expertise externe, 70 % d'expertise interne, alors qu'on avait... au début, là, du projet SAGIR, on a dû inverser cette proportion.

Pour des fins de communication, d'abord, ça me donne l'occasion de dire, et vous avez raison, que c'est une dimension très importante, les communications, d'abord à l'interne de l'administration, mais aussi auprès des citoyens, auprès des clientèles, sur les services, l'accompagnement à l'utilisation des services en ligne et aussi une certaine sensibilisation à l'économie de coûts pour le gouvernement lorsqu'on peut le faire. Alors, bon, selon les ministères, il y a des recours ou non à l'expertise externe. Pour ce qui est du ministère des Services gouvernementaux, nous travaillons beaucoup avec l'équipe interne que nous avons et celle du Centre de services partagés qui rend des services techniques au niveau des communications. Alors, on a essayé, là-dessus, de donner l'exemple. Et pour l'instant on n'est pas, donc, en campagne publique, alors on a travaillé avec des ressources externes.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Parce que, dans votre plan, à l'activité 4, vous donnez: «Elaborer un plan de communication et de promotion de la vision des orientations du gouvernement en ligne et diffuser auprès des ministères et organismes, des partenaires, des citoyens, des entreprises.» Et votre date cible est juin 2006. Donc, vous avez dû faire un appel de propositions pour mettre en place — bienvenue, M. le ministre — ce plan de communications ou peut-être même pour le concevoir. Est-ce que ce serait possible d'avoir une réponse là-dessus, sur: Est-ce que vous avez procédé par appel d'offres? On parle de quel montant? Parce que c'est quand même des plans de communication d'envergure, là, ça coûte cher, faire ces choses-là. Est-ce que vous avez suivi... Parce que la Commission de l'administration publique est aussi responsable des engagements financiers, et il y a des façons de faire, là, qui ont dû être suivies, et comment vous avez fonctionné, puis, si vous avez un document sur ça, ce serait très utile pour nous.

● (17 h 40) ●

Mme Saint-Germain (Raymonde): Alors, oui, j'aurai un complément d'information par écrit. Mais je veux distinguer la question... On parle ici d'un plan de communication interne, et il y aura un plan d'annonces publiques qui sera plus sous la responsabilité de Services Québec. Donc, je demanderai, si vous êtes d'accord, à la présidente de Services Québec de compléter.

En ce qui nous concerne, non, il n'y a pas de recours jusqu'à ce jour à l'expertise externe, parce que c'est effectivement de la sensibilisation, de l'information, et nous avons toutes les ressources à l'interne pour faire ce travail, qui est d'ailleurs déjà commencé. Avec le Centre de services partagés et Services Québec, nous avons réuni tous les responsables d'informatique, en fait tous les directeurs

responsables des secteurs administratifs au gouvernement, les directions de communication aussi, et nous les tenons au courant de nos projets et de nos avancements, parce que, pour nous, ce sont des relayeurs à l'intérieur de leurs ministères et de leurs organismes. Et ce que nous faisons d'ici le mois de juin, c'est de compléter à l'interne cette opération de communication par les canaux que nous avons.

Il est possible que nous ayons recours à certaines ressources, mais ce sera très spécialisé et très pointu, et oui, si nous le faisons, nous irons par appel d'offres ou selon les règles, là, par contrats de services professionnels, ça dépendra du niveau du montant. Mais je vous dirai que le ministère doit être exemplaire à ce niveau du respect des règles, parce que justement on travaille avec l'ensemble des ministères et organismes sur les nouvelles façons de faire, et il faut que nous soyons nous-mêmes exemplaires. C'est pourquoi, moi, j'ai privilégié de travailler avec le Centre de services partagés du Québec, qui offre de bons services, qui était là déjà avant au MRCI, et c'est la même chose lorsqu'on doit faire des alliances avec Services Québec.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Parce que je vois que, dans votre activité 4, là, vous parlez pas seulement de l'information intraministérielle, là, mais diffusion auprès des citoyens et des entreprises, là. Ce n'est pas juste...

Mme Saint-Germain (Raymonde): Oui.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): O.K. Alors, Mme Vaillancourt.

Mme Martel-Vaillancourt (Francine): Pour revenir à votre première préoccupation par rapport à l'expertise externe, je peux vous dire que, dans le cas du développement du Service québécois de changement d'adresse, c'est une proportion de 20 % du coût qui provenait de l'expertise externe. Le 80 % a été fourni par des ressources internes qui étaient à la fois dans les ministères et les organismes qui étaient concernés par le service et, à l'époque, Communication Québec, le Conseil du trésor, les partenaires de départ du service.

Par rapport au plan de communication sur la mise en oeuvre de Services Québec, c'est une stratégie de communication qui est conçue essentiellement à l'interne, par des ressources internes à l'intérieur de Services Québec, qui se fait en concertation encore là avec les partenaires, parce qu'évidemment on n'est pas seuls. Services Québec, on le disait d'entrée de jeu, c'est un travail en partenariat avec plusieurs ministères et organismes. Donc, c'est une stratégie qui se fait en partenariat avec les ministères et organismes, et c'est essentiellement à l'interne. Et évidemment, si jamais on avait à avoir recours à l'externe, vous pouvez être assurés que ça va se faire selon toutes les règles qui sont en vigueur dans la fonction publique.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): L'équivalent du 20 % qui a été fait à l'aide d'experts externes, ça peut représenter une valeur de combien?

Mme Martel-Vaillancourt (Francine): C'est... Je vais juste m'assurer... 20 % du coût... Donc, c'est un coût global de 5,7 millions pour le développement du

Service québécois de changement d'adresse, donc 1/5 de ça, à peu près un million. Oui.

Conclusions

La présidente, Mme Rita Dionne-Marsolais

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): O.K. Est-ce qu'il y a d'autres questions, chers collègues, parce que nous allons donc vous remercier de la qualité de la discussion, et on va compter sur vous pour... Ah! Excusez-moi. Je n'ai pas terminé. On va compter sur vous pour nous envoyer les documents dont vous nous avez parlé, et je reprends ma question maintenant que le ministre est là: Pour chaque dollar investi dans ce grand projet, est-ce qu'on peut arriver à un résultat de ce que cela produit ou économise au gouvernement? Ce serait extrêmement intéressant d'avoir une analyse là-dessus si elle existait parce que...

Alors, M. le Vérificateur général, en terminant.

M. Renaud Lachance, Vérificateur général

M. Lachance (Renaud): Seulement pour dire que, lorsqu'on fait une vérification, nous, on se bâtit des critères d'évaluation, et puis nos critères d'évaluation s'inspirent des saines pratiques qu'on va identifier un peu partout auprès des organismes experts. Donc, ce n'est pas un modèle théorique, mais c'est plutôt un modèle qui s'inspire bien sûr des saines pratiques de gestion, et c'est ça qu'on applique.

Et puis je voudrais conclure que, dans la synthèse des résultats qu'on en a fait des quatre services examinés, deux sur quatre se sont montrés satisfaisants. Donc, on a parfois un bon mot, comme Vérificateur général. On constate, là, que, de ce côté-là, ça a bien été. Mais peut-être la principale faiblesse qui a été pas mal, je dirais, répartie aux quatre services, c'est d'un aspect planification. Et je fais un parallèle avec une autre vérification que je suis en train de faire présentement où, dans le cas d'autres projets, je consulte des spécialistes en gestion de projets, et ils me disent tous que c'est à l'étape de la planification que se décide 80 % des coûts des projets. Et, quand cette étape-là est faite trop rapidement, et bien on arrive nécessairement parfois à des résultats, là, qui ne sont pas ceux auxquels on aspire. Donc, j'ai un peu l'impression qu'ici clairement, là, puis je vous l'avais souligné, c'est à cette étape-là, là, qu'il faut faire des choses.

Mon dernier commentaire, c'est qu'il y a une chose que j'aimerais bien faire éventuellement, puis j'adresse un peu ce commentaire-là à ma propre équipe, ce serait de publier un peu nos modèles d'analyse pour vous permettre justement de les connaître encore plus, je dirais, là, plus profondément pour pouvoir éventuellement, peut-être, vous en inspirer. Et puis, nous, de notre façon, vraiment, on n'essaie pas d'arriver pour surprendre avec ces modèles, mais plutôt, essentiellement, là, d'en assurer la plus grande diffusion possible.

La Présidente (Mme Dionne-Marsolais): Alors, je vous remercie. Je vais donc clore cette partie publique de nos échanges pour que nous puissions, entre nous, faire la synthèse de cette séance. Et je vous remercie beaucoup, mesdames et messieurs.

(Fin de la séance à 17 h 45)